

надають гарантований мінімум послуг населенню безоплатно; об'єкти, які є загальнодоступними для різних верств населення (стадіони, бібліотеки тощо); окремі інфраструктурні об'єкти (вокзали, мости тощо); об'єкти, які надають платні послуги населенню, але можуть бути монополізовані (засоби зв'язку, мережа водо-, газо-, електропостачання тощо).

Органам місцевого самоврядування необхідно опрацьовувати необхідні заходи для підвищення ефективності функціонування об'єктів комунальної власності. З цією метою залучати приватний капітал, стимулювати розвиток приватної ініціативи, залучати іноземний досвід щодо вирішення цих проблем (використання таких форм залучення іноземного капіталу, як проведення торгів на надання тих чи інших послуг та ін.).

Управління комунальним сектором економіки повинно здійснюватися так, щоб виконувати двоєдине завдання: з одного боку, задовольняти потреби населення у певних видах послуг та забезпечувати функціонування території як єдиного організму, а з другого – сприяти зростанню ділової активності населення. Управління комунальним сектором економіки повинно ґрунтується на таких принципах: узгодження державних, регіональних і місцевих інтересів; диференційований підхід до вибору форм і методів управління; комплексно-цільовий підхід до організації системи управління; оптимізації структури органів управління.

1.Розміщення продуктивних сил України / С.І.Дорогунцов та ін. – К.: КНЕУ, 2000. – 218 с.

2.Регионы Украины: Поиск стратегии оптимального развития / Под ред. А.П.Голикова. – Харьков: Харьковский ун-т, 2000. – 284 с.

3.Симоненко В. Регіональна економіка: системний підхід // Економіка України. – 2004. – №6. – С.15-17.

Отримано 21.05.2008

УДК 330.341.1

А.А.ПИЛИПЕНКО, канд. екон. наук, І.В.ЯРОШЕНКО

Харківський національний економічний університет

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ Й ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ

Не відкидаючи потенціал традиційних підходів до визначення особливостей ведення конкурентної боротьби, досліджена інтегративна природа виникнення конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Визначено особливості ресурсо-компетентнісного підходу до активізації інтеграційних процесів. Запропоновано інструментарій

інституціоналізації взаємодії підприємств в умовах спільного вироблення конкурентної стратегії.

Розвиток ринкових процесів в економіці України обумовив зростання рівня й ступеню конкуренції між товаровиробниками, яка зараз почала носити хаотичний та глобальний характер. Зараз окреме підприємство вже не в змозі самостійно розробляти, виробляти й продавати продукцію, а досягнення конкурентних переваг можливе лише на основі утворення об'єднань підприємств. Саме вони дозволяють одержати доступ до взаємодоповнюючих ресурсів і потенціалу, якого не вистачає окремим його учасникам.

Разом з тим, варто звернути увагу як на неоднозначність термінологічного підходу до розгляду конкурентної боротьби суб'єктів господарювання, так і на практично повну відсутність розробок щодо управління конкурентоспроможністю інтегрованих структур бізнесу (ІСБ), за винятком робіт [1, 2]. Навіть розробки авторів робіт [4, 5] орієнтовані переважно на використання в межах одного підприємства, й не враховують можливість забезпечення гармонії впливу потенціалів (синергії можливостей партнерів) на власні конкурентні позиції. Не враховується в процесі відображення особливостей вироблення конкурентної стратегії також й можливість залучення додаткових коштів на ринкову експансію інтегрованими утвореннями через проведення процедури ІРО.

Метою статті є визначення умов підвищення конкурентоспроможності об'єднань підприємств бізнесу й розвиток теоретичних засад активізації інтеграційних процесів. Розкриваючи теми дослідження відразу слід звернути увагу, на неоднозначність підходів навіть до ідентифікації інтегрованих структур. Тут слід звернути увагу, що майже всі дослідники акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту. Однак слід звернути увагу, що не дивлячись на природність потреби в синергії, наголос на неї майже не робиться.

Іншим істотним аспектом у ідентифікації ІСБ є розбіжності, щодо утворення чи не утворення окремої юридичної особи. Також важливою є потреба визначення питання, щодо розгляду координаційного центру (центрального елемента), як основної вимоги наявності інтегрованої структури. Можна було б погодитися з цією думкою, але останні дослідження в сфері емерджентного інтелекту та його адаптації до економічних процесів переконливо доводять зменшення ваги цієї вимоги. Але неможна повністю заперечувати її істотність. Більш продуктивним

думається буде орієнтація на самоорганізацію та децентралізацію управлінських функцій в межах консолідованої стратегії. Враховуючі дані положення, авторами було вироблено узагальнення всіх можливих підходів й сформульоване власне розуміння поняття "інтегрована структура бізнесу", сутність якого представлена на рис.1. Представлений підхід в цілому співвідноситься з позицією, відносно того, що саме ІСБ у змозі виконувати роль інтегратора й організатора та мати в такому ключі значення на макроекономічному рівні, а будь-яка з форм об'єднання участі в капіталі утворюють основу середнього рівня управління економікою.

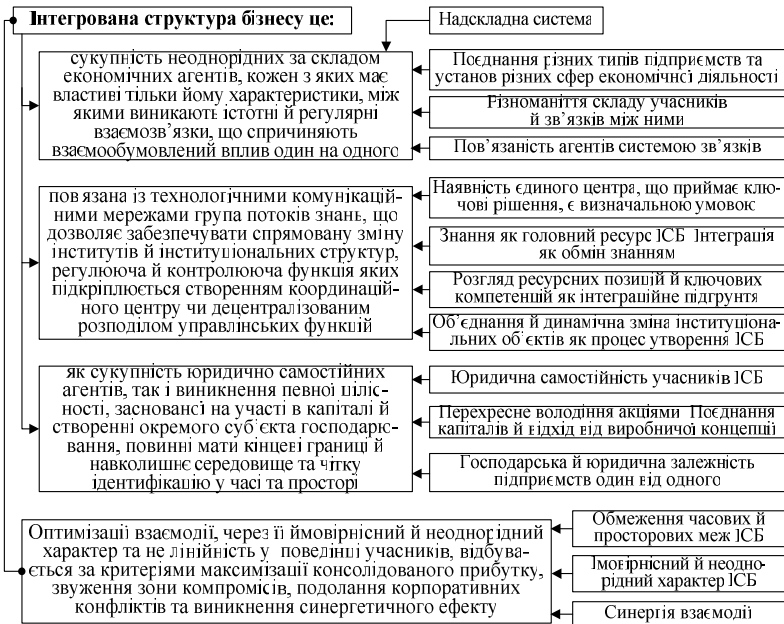


Рис.1 – Формування тлумачення поняття "інтегрована структура бізнесу"

Орієнтація на інтеграційні процеси обов'язково повинна підкріплюватися заздалегідь продуманими стратегічними діями через недостатність простого формального підходу до утворення ІСБ. Створення дієвої інтегрованої структури вимагає проходження певної послідовності етапів, таких як проведення SWOT-аналізу окремих учасників й інтегрованого утворення в цілому, формалізація організаційної структури, ідентифікація принципів й механізмів управління тощо. При

цьому, одним з найважливіших етапів буде вироблення загально групової стратегії, якої додержуватимуться всі учасники ІСБ. Відповідно актуалізується потреба розгляду особливостей організації стратегічного управління конкурентоспроможністю саме за умови функціонування ІСБ.

Наявна в літературі значна кількість підходів до визначення стратегії ускладнює можливість ідентифікації поняття "стратегія інтегрованої структури бізнесу". Трактуювання стратегії різняться від визначення її як головних довгострокових цілей, задач та відповідного розподілу ресурсів або опису загальної програми дій до представлення стратегії як певного набору правил та прийомів досягнення відповідних цілей. За умови такого різноманіття підходів автором пропонується при визначенні стратегії ІСБ орієнтуватися на іншу працю Г.Мінцберга [3], де він розглядає стратегію як співвідношення планів, прийомів, паттернів, позицій й перспектив (так звана концепція 5П). Відповідно й особливої важливості набуває структурування чи підпорядкування різних рівнів реалізації стратегій, серед яких доцільно виділити стратегії корпоративного рівня й рівня стратегічної бізнес-одиноці (СБО).

З означеної точки зору при визначенні стратегії ІСБ можна орієнтуватися на тлумачення корпоративної стратегії як єдиної стратегії групи компаній, яка описує зв'язки між елементами системи (дочірніми підприємствами) й відбиває особливості, які притаманні єдиному цілому. Проте дане положення думається слід розширити означеним у [7, с.201-203] зсувом стратегічних акцентів на вироблення правил ведення спільної діяльності й адаптації до них власних цілей окремих учасників ІСБ. Отже при орієнтації на зазначене поєднання тлумачень можна ідентифікувати три головні проблеми, пов'язані зі встановленням складових стратегії, виділенням учасників ІСБ, для яких вироблятимуться власні стратегії та встановленням шляхів узгодження інтересів й локальних цілей учасників. Принциповим питання є наголос на розбіжності між інтеграційною стратегією та стратегією інтегрованої структури бізнесу.

Так, враховуючи пропозиції [6, с.120], можна передбачити, що стратегія повинна містити в собі три найважливіші складові: основні цілі (або завдання) діяльності; найбільш істотні елементи політики, що направляють чи обмежують поле діяльності; послідовність основних дій (або програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей та таких, які не виходять за межі обраної політики. Окрім того можна наголосити на потребі таких елементів стратегії корпоративного рівня,

як корпоративна ідеологія (поєднує цілі, цінності та ідеї, які повинні поділяти всі СБО і на основі яких виробляються вимоги до стратегічних імперативів підлеглих рівнів) та діяльність, що забезпечує синергію набору СБО.

Крім того, до сфери стратегічних дій у ІСБ варто віднести чотири типи стратегічних дій: дії щодо досягнення певного рівня інтеграції (визначення сфер діяльності, у яких буде присутня ІСБ, та формування оптимального набору СБО шляхом інтеграційно-дезінтеграційних процесів); дії щодо покращення показників діяльності в галузях (зонах господарювання) присутності (посилення конкурентних позицій ІСБ, через вироблення спільних принципів ведення конкурентної боротьби та обґрунтування конкурентних стратегій окремих СБО, оскільки саме через них й конкурують окремі ІСБ); дії щодо створення синергії та перетворення її у конкурентну перевагу.

На основі такого розподілу можна передбачити, що інтеграційна стратегія є підлеглою (частиною) стратегії ІСБ, пов'язаною лише з першим з означених типів стратегічних дій. З точки зору ж реалізації означених стратегічних слухним буде включення у склад стратегічних імперативів визначення ролі корпоративного центру й ступеню його впливу в діяльності СБО. За таких умов логіку вироблення стратегії ІСБ можна звести до поданої на рис.2 послідовності, де стратегія зводиться до подолання конфліктів між учасниками ІСБ.

Відповідно відбувається зсув поля стратегічних рішень на визначення й подолання суперечностей як між окремими СБО у боротьбі за обмежені ресурси, так узгодження локальних цілей окремих учасників ІСБ. Відповідно до сфери стратегічних рішень відноситиметься й додержання балансу інтересів й подолання корпоративних конфліктів. Таке положення вимагає орієнтації на впровадження принципів децентралізації та самоорганізації у практику господарювання ІСБ. При цьому, думається не можна передбачати наявність лише будь-якого з означених на рис.2 типів корпоративних центрів. Більш продуктивним буде підхід, коли в межах означених напрямків інтеграційної взаємодії визначатимуться ролі й стереотипні моделі поведінки корпоративного центру й учасників ІСБ (склад ролей визначатиметься через побудову координаційного профілю, вказаного на рис.2 відповідною лінією). Отже, й фіксування таких ролей вимагає наявності дієвого інструмента, яким також, на нашу думку, може виступати концепція збалансованої системи показників, яка відповідатиме всім можливим типам побудови ІСБ та формам організації й ролям корпоративного центру.



Рис.2 – Вироблення стратегії інтегрованої структури

Стратегія ІСБ орієнтована на реалізацію обраної місії (бачення) та досягнення поставлених цілей при обмеженні різноманіття локальних стратегічних орієнтирів членів ІСБ (окремих СБО). При цьому окрім суто економічних імперативів слід враховувати владні аспекти (наявність ресурсів примусу), особливості розподілу відносин власності, особливості побудови ІСБ й особливості корпоративного контролю, пов'язані з розподілом пакетів акцій. Однак дане коло питань виходить за межі мети дослідження але потребує врахування в процесі вироблення стратегічних дій. При цьому додержуватиметься гіпотеза наявності протиріччя цілей учасників ІСБ, оскільки реалізація виробленої стратегії можлива лише за умови додержання учасниками ІСБ призначених для них ролей (виконання стереотипних дій й заздалегідь визначених процедур поряд із проявленням ініціативи та прийняттям певної відповідальності). Подолання зазначених протиріч та вироблення системи ролей вимагає постановки регулярного процесу стратегічного управління, заснованого на поданій схемі (рис.3).

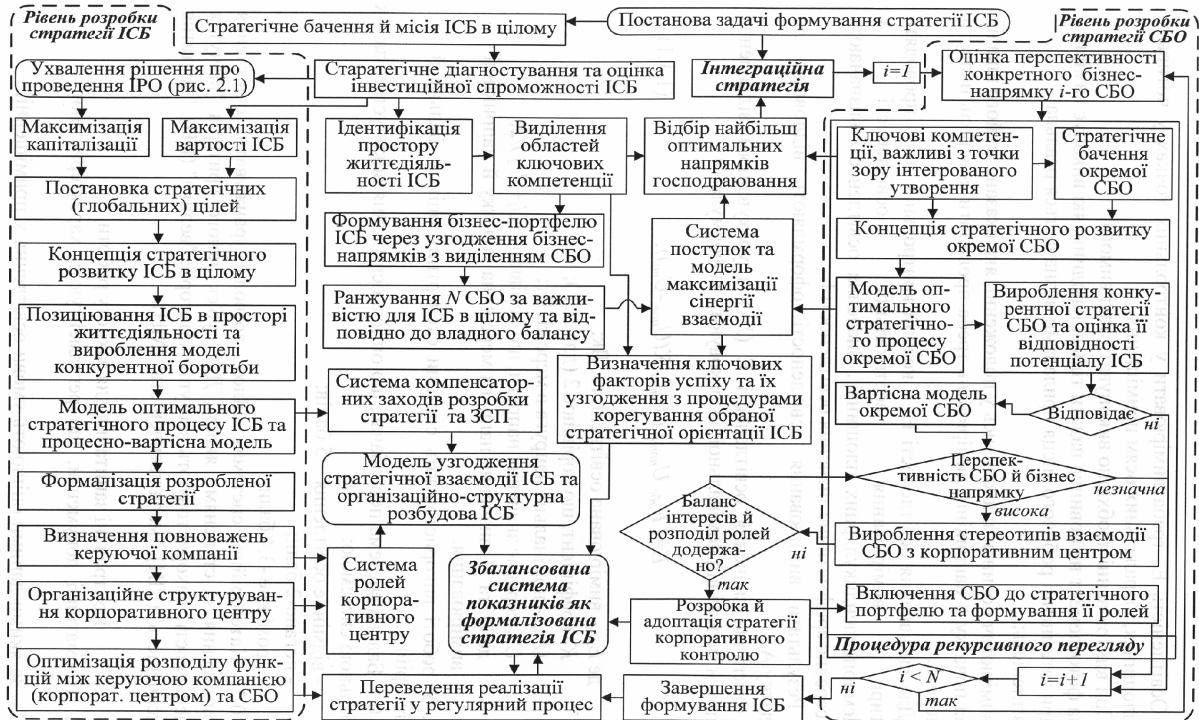


Рис.3 – Послідовність вироблення стратегії інтегрованої структури бізнесу

Тут слід звернути увагу, що принципово подана на рис.3 схема складається з трьох головних елементів. Перша його частина пов'язана з виробленням стратегії ІСБ. Друга частина полягає у виробленні локальних стратегій стратегічних бізнес одиниць. Третя – забезпечує узгодження інтересів та реалізацію інтеграційної стратегії (означене узгодження орієнтується на пріоритетне фінансування найбільш важливих СБО й напрямків діяльності). Саме під час такого узгодження відбувається подане на рис.2 вироблення стратегічних ролей та формується система стратегічних індикаторів, яка й забезпечує переведення вироблення стратегії у регулярний процес. Це цілком відповідає послідовності організації стратегічного управління через виділення СБО, розробку стратегії для окремих СБО, формуванні системи збалансованих показників для кожної СБО та інтеграції їх у систему показників корпоративного рівня.

Таким чином, стратегію ІСБ пропонуємо визначити (на додаток до існуючих підходів стратегічного управління) як відбиття сукупності стереотипів поведінки стратегічних бізнес одиниць та переліку ролей корпоративного центру. Разом з тим потребує подальших розробок вироблення інструментарію фіксування цих ролей та стереотипів в поєднанні з децентралізацією управління та поширенням самоорганізації (в рамках обмеження цільових орієнтирів). Вироблення даного інструментарію повинно проводитися паралельно з накладанням ролей, узгодженням інтересів та впровадженням збалансованої системи показників, яку пропонується використовувати як означену на рис.2 модель узгодження стратегічної взаємодії ІСБ.

1.Горбатов В.М. Конкурентоспроможність і цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 592 с.

2.Кизим Н.А. Організація великомасштабних економіко-виробничих систем. – Харків: Бізнес-Інформ, 2000. – 108 с.

3. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Г.Минцберг, Дж. Б.Куинн, С.Гама; Под. ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

4.Морган Г. Импиджи организации: восемь моделей организационного развития: Пер. с англ. Н.Лапиной. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.

5.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. Ю.Б.Іванова. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.

6. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. – Харків: ХНЕУ, 2007. – 276 с.

7.Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. – Харьков: ООО "Кросс-Роуд", 2006. – 440 с.

Отримано 20.05.2008