

Володимир МАЗУР, Наталія МАЗУР

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ЇХНЯ ІНТЕГРАЦІЯ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ПРОСТІР

Розглянуто основні напрямки і фактори, що формують трансформаційні процеси управління промисловими підприємствами. Виділені основні з них для підвищення конкурентоспроможності підприємства і особливості функціонування в кризових умовах господарювання світової економіки.

Постановка проблеми. Глобалізація діяльності призвела до того, що сьогодні сучасні підприємства ведуть свої справи не так, як раніше. Сучасні умови господарювання і конкурентного середовища не залишають часу для помилок. Зростає конкуренція на світових та вітчизняних ринках, що вимагають від виробників якісну та конкурентоспроможну продукцію та послуги. Системні тендерні невдачі не завжди можливо пояснити корупцією, політичними умовами в країні. Іноземні партнери, вибираючи співробітників у країнах СНД, враховують не тільки репутацію підприємств, імідж компанії, споживчі властивості продукції, яку виробляють на конкретному підприємстві, а й наявність сучасних інструментів покращення діяльності промислових підприємств.

Наявність великої кількості невирішених питань організаційного і економічного характеру дає змогу віднести завдання управління розвитком виробництва в умовах невизначеності та ризику до розряду сучасних і актуальних.

Аналіз публікацій визначеної проблеми [1–3] показує, що складні умови функціонування промислових підприємств при динамічних змінах зовнішнього середовища, спадів виробництва та наближення кризових ситуацій вимагають коригування основних положень стратегічного управління розвитком виробництва.

До невирішених питань загальної проблеми стратегічного управління розвитку виробництва в сучасних умовах господарювання відноситься створення науково-методичних засад інформаційної підтримки організаційних і управлінських процедур як засобів підвищення ефективності виробництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення трансформаційних переваг та конкурентоспроможності підприємств присвячено багато наукових праць і розробок. Започаткували створення цієї теорії Д. Рікардо, Е. Хекшер та Б. Олін. Продовження ця теорія знайшла в працях В. Леонтьєва. Безпосереднє дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств здійснювали українські вчені С. С. Гаркавенко, С. С. Брильов, А. М. Агарян, С. В. Мілевський, російські дослідники Р. Л. Азов, Р. А. Фатхутдінов, А. Ю. Юданов та ін. Серед зарубіжних учених необхідно відзначити роботи Ф. Котлера, М. Портера, Е. Діхтля, І. Шумпетера, І. Ансоффа та ін. [1].

Проаналізувавши думки вчених, можливо дійти висновку, що “управління підприємством в кризових умовах господарювання” являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію трансформаційних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції.[2]

Метою статті є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Створення конкурентного середовища в Україні має формуватися з урахуванням впливу потенціальної конкуренції з боку як вітчизняних, так і іноземних компаній, оскільки її тиск обмежуватиме монопольну владу окремих суб’єктів, вимагаючи від них здійснення заходів, які б відповідали конкурентній поведінці. Для підвищення дієвості впливу чинника потенціальної конкуренції антимонопольні заходи слід спрямовувати на усунення економічних та адміністративних перешкод переміщення товарів, послуг, капіталів, а також створення сприятливих фінансово-економічних, організаційних і правових умов для входження на ринки нових суб’єктів.

Для підвищення конкурентоспроможності економіки України слід активно розвивати сіткову форму співробітництва суб’єктів з метою посилення взаємодії між ними та об’єднання їх ресурсів. Особливо це стосується такого різновиду сіткової організації як кластери. Саме створення кластерів дозволить активізувати інноваційну діяльність, виникнуть нові можливості для бізнесу та просування нових продуктів, об’єднання окремих продуктів технологічними ланцюгами. Розвиток сіток змінить характер конкуренції, підвищить її дієвість і ефективність, посилить взаємовигідне співробітництво. Оскільки завдання підтримання конкурентоспроможності перейде до сітки в цілому, то виникне колективна зацікавленість у досягненні її високих показників.

Тенденції розвитку сучасного бізнесу переконливо свідчать, що важливим джерелом конкурентних переваг сьогодні виступають знання та інформація. Об’єктивною причиною цього також є поглиблення інтеграційних зв’язків у світовій економіці: знижуються або зовсім зникають економічні бар’єри між різними країнами, спостерігається прискорення процесів обміну інформацією, сучасними технологічними та управлінськими знаннями, що швидко зменшує вільний ринковий простір, відбувається лібералізація фінансових потоків, їх стрімке проникнення на нові ринки. Вітчизняні підприємства повинні стати активними суб’єктами цих процесів. Перспективи їх успішного функціонування залежать від того, яка із стратегій розвитку національної економіки буде реалізовуватись: сировинна, яка базується на виробництві продукції з низьким рівнем доданої вартості; або інноваційна, метою якої є виробництво наукоємної продукції з високим рівнем доданої вартості.

Сучасна концепція управління підприємством в кризових умовах господарювання ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об’єкт і суб’єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

На думку автора головною метою управління трансформаційним розвитком підприємства виступає забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління трансформаційними процесами підприємства формує цикл управління конкурентоспроможністю. Адекватність та ефективність управління кожною

складовою даного процесу, дасть змогу підприємству сформувати та підтримувати на належному рівні власну конкурентоспроможність.

Прискорення процесів глобалізації, конвергенції галузей, прискорення розвитку технологій та інформаційних систем призводить до зміни правил конкуренції між сучасними підприємствами. Для набуття нових конкурентних переваг все частіше використовуються стратегічні партнерства підприємства. Їх активне поширення зумовлено чинниками економічного середовища, формуванням так званої "нової економіки", якісно іншої у порівнянні із всім її попереднім розвитком.

Однією з головних причин формування стратегічних партнерств є можливість набуття таких компетенцій для досягнення стратегічних цілей, оволодіння якими самостійно неможливо або значно ускладнено. За думкою Г. Хемела та К. Прахалада саме "... створюючи або розвиваючи компетенції в одному чи більше учаснику..." партнерства набувають стратегічний характер.

Встановлюючи зв'язки з різними партнерами, підприємства намагаються "організувати ринок" з метою уникнення небезпечних ситуацій, знайти такі рішення, які дозволяють суттєво знизити ризик та невизначеність на ринку. Причому, в практиці спостерігаються одночасно і реляційний, і конкурентний тип поведінки.

Актуальним чинником для України на нинішньому етапі переоснащення основних фондів підприємств є інноваційна модель, яка ґрунтується на основі "економіка знань", що дає поштовх до планомірного та перспективного розвитку національної економіки в довгостроковому періоді.

Залучення інвестиційних ресурсів є необхідною складовою для інноваційної діяльності, яка між тим пов'язана з певним ризиком та невизначеністю, оскільки прогнозне значення не може носити достовірно визначеної форми. Ступінь ризику невизначеності є головним фактором при прийнятті рішень по інвестуванню в ті чи ті інноваційні проекти на стадії розробки та впровадження нововведень.

При застосуванні інновацій на підприємствах різних форм власності досягається певна система конкурентних переваг та можливостей для зростання ефективності виробництва, покращення якості та відповідності сучасним ринковим вимогам. Це відбивається у зростанні конкурентоспроможності продукції на ринку та задоволенні потреб споживача на даному етапі.

"Нова економіка" з точки зору підприємства – це середовище, якісно відмінне від матеріально-енергетичної економіки, що ставить перед ним ряд викликів, а також створює нові можливості, за рахунок яких їх можна розв'язати. Однак для цього необхідно модифікувати традиційні моделі підприємства. Вимоги до нової моделі: гнучкість, інноваційність, мережна оргструктура, заміщення матеріально – енергетичних ресурсів інформаційними, зміщення уваги до над довгострокового періоду тощо.

Умовою виживання будь-якого бізнесу є здатність адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі. Це зумовлює необхідність до передбачення і вчасної перебудови внутрішніх функцій у відповідності не просто з сучасними, а з майбутніми умовами господарювання. Для визначення сутності змін, що відбуваються в системі підприємства, часто застосовується поняття "розвиток".

За відправну точку в дослідженні процесів інноваційного розвитку підприємства можна взяти онтологічне філософське визначення М. Чешкова: "Розвиток характеризує іманентну людині (людству) потребу – здатність до створення нових форм буття (свідомості); вказана потреба – здатність реалізується людиною як суб'єктом мислєдіяльності, що переслідує фундаментальні цілі і розгортається у варіативному процесі через різноманітні історичні типи й форми з їх просторовими масштабами і часовими режимами" [1, с. 71].

На рівні підприємства під стійкістю розуміють його здатність протистояти різним негативним, природним та економічним впливам. Це означає не лише можливість переборювати несприятливі явища, але й уміння пристосовувати їх з найбільшим ефектом для підприємства. Важливою ознакою є стратегічний характер стійкого розвитку як процесу, при якому досягнення наявних цілей підприємства не ставить під загрозу можливість досягнення цілей у майбутньому. Дж. Фіксель дає більш широке визначення, розвиваючи цю ідею: “здатне до стійкого розвитку підприємство відповідає потребам сьогоднішніх і майбутніх поколінь власників і споживачів, виходячи з економічного благополуччя і спадковості для підприємства та його власників, соціального добробуту персоналу підприємства і суспільних груп, що знаходиться в зоні його впливу, охорони навколишнього середовища і збереження ресурсів”.

Стійкий інноваційний розвиток вітчизняних підприємств на сьогодні можливий при здійсненні державою політики його підтримки на макrorівні. “Стійкого” – означає, в першу чергу, позбавленого криз, спрямованого на “згладження” піків і падінь циклу економічної кон’юнктури, свідомого обмеження матеріало- та енергомісткого розвитку.

Основа стійкого інноваційного розвитку підприємства складає його загальносистемна властивість до самоорганізації, універсальні закономірності якої вивчає такий міждисциплінарний науковий напрямок, як синергетика [5;6].

Здатність до самовиживання В.О.Кунцевич пропонує розглядати як “потенціал виживання”. Під виживанням розуміється такий стан розвитку підприємства, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін зовнішнього середовища на основі основних законів розвитку підприємства: цілеспрямованості, динамізму та керованості.

У сучасних умовах господарювання посилюється інтерес науковців і практиків до нових технологій та моделей функціонування та розвитку, зокрема і в управлінні підприємством. Значну увагу питанням моделювання та планування бізнесу приділено зарубіжними та вітчизняними вченими у зв’язку з прискоренням виникнення нових проблем, що загрожують функціонуванню господарюючих суб’єктів.

Проблема моделювання як одного з найбільш значних інструментів ефективного управління соціально-економічним розвитком з часом тільки загострює свою актуальність. Особливої гостроти вона набуває зараз, коли Україна обрала інноваційну стратегію свого розвитку.

Уникнення стану катастрофи можливе за умови системного розв’язання проблем розвитку підприємства. Важливим і складним є процес поставлення та реалізації комплексу тактичних цілей для досягнення стратегічної мети та вибір ключових показників, що будуть визначати досягнення поставлених цілей.

Для сучасного підприємства велике значення грає його гнучкість як оперативність реагування на потреби суспільства, що змінюються. Особливістю сучасного підприємства є значна інерційність, тому компенсувати її можна тільки шляхом створення спеціальних механізмів оперативного виявлення “сигналів навколишнього середовища”, аналізу їх і реагування на них змінами в своїй діяльності.

Говорячи про бізнес-моделі, найчастіше мають на увазі три аспекти: елементи бізнес-моделі, поширені приклади операційних бізнес-моделей та механізм зміни бізнес-моделі в ринкових умовах. У загальному розумінні бізнес-модель описує, як компанія позиціонує себе в ланцюжку створення цінності у межах своєї галузі та яку модель створення прибутку та генерування доходу вона обрала. Отже, в узагальненому трактуванні бізнес-модель – це метод стійкого ведення бізнесу [9, с. 11].

Поєднання системного та ситуаційного поглядів дають уявлення про проблеми діяльності об'єкта моделювання. Відхилення поточного стану об'єкта моделювання від бажаного стану є проблемою діяльності цього об'єкта. Отже, моделювання ознак, притаманних об'єкту дослідження, є необхідною умовою розв'язання проблем функціонування та розвитку підприємства.

Як показує досвід функціонування зарубіжних та деяких вітчизняних підприємств, стабільне зростання та успіх у бізнесі залежить від уміння створювати і безперервно удосконалювати власну бізнес-модель. Підприємствам необхідно застосовувати венчурну ринкову технологію ведення бізнесу, що в літературі прийнято називати концепцією "інтелектуального лідерства". Таким чином, сучасна бізнес-модель є такою конструкцією, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів [2].

Останніми роками серед підходів до формування бізнес-моделі популярною стала концепція "блакитного океану", суть якої виявляється у виході із традиційного конкурентного простору та створення нової ринкової ніші. Розвитком цих ідей в останній період стала концепція створення "білого простору" (М. Джонсон, 2010 р.) – технологія побудови інноваційної моделі бізнесу досягається завдяки детальній розробці, плануванню та посиленню чотирьох головних факторів: основних ресурсів та бізнес-процесів підприємства, позиції споживчої цінності та моделі отримання прибутку [3].

Економічна сутність бізнес-моделі проявляється через такі її функції: дослідження пріоритетів споживачів для визначення перспективного рівня споживчої цінності продуктів (послуг); визначення ринкового сегменту, тобто споживачів, для яких створена і на яких націлена інноваційна технологія створення споживчої цінності; формулювання стратегії, визначення ключових компетенцій, стратегічних ресурсів і конкурентних переваг, якими володіє компанія; дослідження ланцюжка створення цінності; оцінка структури вартості і моделі генерування доходу та прибутку від розміщення пропозиції продуктів і послуг з інноваційною споживчою цінністю.

В кризових умовах господарювання, де головним є споживач, перед підприємствами постає завдання розробки механізмів управління ланцюгом створення цінності в межах операційних систем, функціонування яких забезпечило б поєднання очевидних переваг масового виробництва з можливістю одночасного гнучкого реагування і відповідного забезпечення індивідуальних запитів споживачів.

Концепція створення цінності для споживача являє собою інтеграцію інструментів відомих підходів (Концепція взаємозамінних частин продукції – Interchangeable Parts, Науковий менеджмент – Scientific Management, Потоківі лінії – Assembly Lines, Загальне управління якістю – TQM, Система адміністративного управління – Administrative Management System, Виробнича система Тойота – Toyota Production System, Теорія обмежень – Theory of Constraints, Бережливе виробництво – Lean Manufacturing) до управління операційною системою. При втіленні даного комплексу необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного окремо взятого підприємства, приймаючи до уваги можливість кожного окремо взятого підприємства, приймаючи до уваги можливість застосування тих чи інших методик при удосконаленні конкретних процесів. Дана процедура може включати в узагальненому вигляді наступні етапи: формування зацікавленості працівників шляхом застосування відповідних мотиваційних механізмів до запровадження системи управління потоком створення цінності; вибір потоку цінностей (який може виступати об'єктом удосконалення) та вивчення методології бережливого виробництва та відповідних їй методик (організаційний механізм); складання карти поточного стану обраного потоку створення цінності; встановлення характеристик рівня бережливості цього по-

току; розробка плану неперервного вдосконалювання обраного потоку (кайдзен-плану); реалізація даного плану (механізм управління та координації).

Даний підхід до управління операційного системою передбачатиме формування цінності як для кінцевого споживача, так і для виробника.

Стратегічні альянси підприємства – явище відносно нове в економіці України. На теперішній час створення альянсів розглядається менеджерами як один із шляхів розвитку підприємства, ефективний спосіб набуття конкурентних переваг та формування компетенцій компаній. Стратегічні альянси, завдяки можливості спільного використання партнерських ресурсів, дозволять учасникам досягти певних цілей, реалізація яких самостійно ускладнена або неможлива.

Українські підприємства в останні роки стають активними учасниками процесу формування стратегічних альянсів як національного, так і міжнародного характеру. Серед цілей, які найчастіше підприємства прагнуть реалізувати, вступаючи до альянсів, можна виділити економію витрат, розширення асортименту продукції, вихід на нові географічні ринки, освоєння новітніх технологій та маркетингових методик зарубіжних партнерів. Щодо міжнародних альянсів, на думку деяких експертів, саме через них, а не через злиття та поглинання, в найближчі роки буде відбуватися вихід іноземних компаній на українські ринки.

Невідповідність практики ведення бізнесу в Україні світовим стандартам, нерівність конкуренції, регулювання підприємницької діяльності, втручання влади в діяльність підприємств обмежує поширення стратегічних альянсів. Негативну роль у зниженні привабливості українських підприємств як стратегічних партнерів для іноземних компаній відіграють також політична нестабільність у країні та непрозорість законодавства. Труднощі між фірмовою взаємодією можуть бути обумовлені відмінністю національних та корпоративних культур.

Висновки. Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства його необхідно розглядати в контексті важливого стратегічного завдання кожного підприємства та проводити дослідження процесу управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, що і буде зроблено в наших наступних наукових статтях та доповідях.

Вступ підприємства до партнерства, з одного боку, виступає як отримання нових (збереження існуючих) компетенцій, з іншого – як спосіб зменшити невизначеність зовнішнього середовища та зменшити невизначеність зовнішнього середовища та зменшити ступінь ризику функціонування внаслідок формування партнерських відносин з іншими учасниками ринку. При цьому спільна діяльність в межах партнерства базується на взаємовигідному використанні партнерських ресурсів, досвіду, знань, спільному взаємному навчанні.

Слід відзначити, що управлінський вплив на процеси інноваційного розвитку може бути ефективним тільки тоді, коли він узгоджений з внутрішніми властивостями системи функціонування підприємства, тобто є резонансним. Слід також підкреслити, що, згідно з концепцією самоорганізації, нав'язування системі певного порядку, який суперечить її природі, неминуче призводить до руйнування “запланованої” схеми у майбутньому.

Практика свідчить, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може стикатися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні та запутані, а часу і вихідної інформації для їх вирішення переважно недостатньо. Тому необхідно навчитися комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений досвід знань для пошуку творчих рішень в умовах невизначеності та неповної інформації.

В динамічних умовах зовнішнього ринку поточна бізнес-модель фірми постійно є об'єктом атак з боку нових бізнес-моделей конкурентів. Тому все більш очевидним

стає факт, що тривалість життєвого циклу бізнес-моделі скорочується. Підприємства повинно безперервно контролювати стратегічні точки змін у галузі та оновлювати свою бізнес-модель для забезпечення стійкого та ефективного розвитку.

Отже, основні проблеми розвитку альянсів в Україні можна поділити на зовнішні, на які підприємства не можуть вплинути, зокрема проблеми правового, політичного, загальноекономічного характеру, та внутрішні, пов'язані із труднощами взаємодії підприємств – учасників альянсу.

На думку автора, основними факторами конкурентостійкості підприємства (не залежно від галузі) є швидкість змін у галузі, інтенсивність конкуренції, ретроспективна стабільність та не відтворювання конкурентних переваг і трансформаційних процесів. Деталізація вказаних факторів є об'єктом подальших досліджень.

Тож, за змістом, характером, силою і масштабами впливу, тривалістю фактори конкурентостійкості неоднакові. Причини, які породжують ці фактори, також різні. За характером фактори можуть бути типовими для всіх галузей, специфічними для певної галузі та індивідуальні. Деякі фактори мають комбінований характер і пов'язані між собою. Для оцінки конкурентостійкості підприємства необхідно враховувати вплив типових (основних) факторів.

Врахування цих питань допоможе керівникам українських підприємств в співпраці з промисловим сектором країн ЄС.

Розвиток багатьох галузей може бути інтерпретований з погляду принципу організації ніші. Спостережуваний рівень концентрації може зумовлюватися взаємозалежними процесами створення, росту, занепаду, злиття й банкрутства фірм. А це вимагає введення індикатора зміни покоління у формулу розрахунку конкуренції.

Практика свідчить, що не існує готових рішень для всіх проблем, з якими може стикатися підприємство. Реальні економічні проблеми завжди нестандартні та запутані, а часу і вихідної інформації для їх вирішення переважно недостатньо. Тому необхідно комбінувати різні підходи, застосовувати весь накопичений досвід знань для пошуку творчих рішень в умовах світової кризи.

Література

1. Акулов Г. Л., Рудаков М. К. *К характеристике субъекта стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления.* – 1998. – № 4. – С. 112–116.
2. Кузнецов А. В. *Новая экономика и новая экономическая парадигма // Экономическая наука современной России.* – 2002. – № 2.
3. Кунцевич В. О. *Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки.* – 2004. – № 7 (37). – С. 123–130.
4. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. *Стратегічний менеджмент.* – К., 2010.
5. Чешков М. *Развитие : философская идея и конкретные исследования / М. Чешков // МЭиМО.* – 2004. – № 8. – С. 70–81.
6. Хэмел Г. *Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил; пер. с англ.* – СПб.: Питер, 2005. – 386 с.
7. Фатхудинов Р. А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.* – М.: ИНФРА-М, 2010. – 312 с.
8. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-мет. посіб. для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2006. – 272 с.
9. Jane Linder, Susan Cantrell "Changing business models: surveying the Landscape". *Institute for Strategic Change.* May 24, 2000.

10. Henry Chesbrough "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies". *Harvard business school*, 2004.
11. Magaretta , J. (May 2002). "Why business models matter", *Harvard business Review*, vol.80, no. 5.