

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 658.5:66

А.А. Шубин*

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Сучасна хімічна індустрія, будучи складним і багатограним середовищем, вимагає злагодженості організаційних структур, які, в умовах кризових явищ, повинні мати чітку стратегію виживання і розвитку. Маркетинг в даному випадку, стає не тільки ключем до успішного просування продукції на B2B ринок, але і активно впливає на створення стратегічної спрямованості хімічного комплексу України.

Современная химическая индустрия, являясь сложной и многогранной средой, требует слаженности организационных структур, которые, в условиях кризисных явлений, должны иметь четкую стратегию выживания и развития. Маркетинг в данном случае, становится не только ключом к успешному продвижению продукции на B2B рынок, но и активно влияет на создание стратегической направленности химического комплекса Украины.

Постановка проблемы. Маркетинговая стратегия химического предприятия заключается в разработанной на перспективу системе мер, которая дает ориентиры и показывает возможный набор инструментария для комплексных маркетинговых действий, ориентированных на достижение поставленных целей. Поэтому она является основой маркетинговой деятельности предприятия на целевых рынках и самым тесным образом связана с общей стратегией антикризисного развития.

Анализ публикаций. Проблемами разработки маркетинговых стратегий посвящен целый ряд работ как отечественных, так и зарубежных ученых: А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, С.С. Гаркавенко, В.Я. Кардаша и др.

Вместе с тем, проблемам разработки и внедрения маркетинговых антикризисных стратегий на сегодня уделено недостаточное внимание как в теоретическом, так и в практическом плане.

Цель статьи. Необходимость комплексного анализа стратегических позиций для принятия оптимальных антикризисных решений обусловило выбор темы данной статьи. Ее основной целью является систематизация и структурирование методических подходов к стратегическим

усилиям предприятия химической отрасли в условиях нестабильности маркетинговой окружающей среды.

Изложение основного материала. 2008 год ознаменовался началом глобального экономического кризиса в основе которого лежат фундаментальные экономические преобразования и кардинальные изменения технологического уклада, соответствующего новым рыночным условиям.

Преодоление кризисных явлений, или, по крайней мере их смягчение, требует от предприятий анализа своих стратегических позиций для формирования соответствующих решений. Это в полной мере касается предприятий химической отрасли, которым необходима разработка комплексной системы мер, ориентированных на действие антикризисного механизма функционирования.

Действенный антикризисный механизм должен выстраиваться на основе маркетинговой стратегии, учитывающей результаты маркетинговых исследований рыночных возможностей системы управления организацией и ее конкурентных преимуществ. Здесь важную роль играют решения, принятые по результатам исследования тех возможностей и угроз, которые представлены во внешней среде, и учет которых

* Шубин О.О. — ректор Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, д-р екон. наук, професор, м. Донецьк.

позволяет эффективно позиционировать на выбранном целевом рынке химическую продукцию.

В современных условиях функционирования во внешней среде химического предприятия с определенной периодичностью происходят изменения, которые приводят к постоянному появлению новых организационных структур с одновременным исчезновением старых (более слабых) производственных систем. Несомненно, что вариативность внешней среды открывает благоприятные возможности для предприятия, в то время, как ужесточение конкурентной борьбы, наоборот, снижает вероятность выживания и стабилизации предпринимательской деятельности и создает для химического комплекса дополнительные ограничения в расширении сферы его влияния на рынке. При этом для успешной маркетинговой деятельности необходимо предвидеть, каким образом потенциальные помехи могут воздействовать на развитие организации, его управленческие и производственные процессы, какие перспективы реальны. Именно в силу данных обстоятельств маркетинг, исследуя внешнюю среду химического предприятия, концентрирует внимание на скрытых в ней возможностях и угрозах для конкретно объекта предпринимательской деятельности, что особенно важно в условиях турбулентности.

Кризисное состояние экономики, падение объемов промышленного производства, рост взаимных неплатежей, нехватка оборотных средств обуславливают необходимость разработки на предприятии стратегии антикризисного управления, в которой можно выделить следующие векторы.

1. Управление на базе всестороннего контроля за исполнением принимаемых решений, при котором деятельность предприятия, находящегося в кризисном состоянии, направлена на отработку (реакцию) свершившихся событий, т.е. обеспечивается реактивная адаптация предприятия. Согласно традиционному подходу, принятому в менеджменте, будем считать, что основной целью предприятия является выживание. Важнейшее свойство, которым оно должно обладать, — адаптация к изменяющимся внешним условиям (падение сбыта, появление новых технологий и пр.), а также резистентность к последствиям повторяющихся внутренних конфликтов и нарушений исполнительской дисциплины.

2. Управление на основе прогнозирования изменений, которое реализуется с помощью стратегического планирования. В системе антикризисного управления стратегическое плани-

рование понимается как процесс определения стратегических целей и выработки путей их достижения при следующих условиях: систематическое обновление ассортимента выпускаемой продукции; периодическая реорганизация предприятия; возможное снижение объема продаж и прибыли. Как результат конкурентной борьбы стратегическое планирование позволяет составить обоснованный прогноз производственной деятельности, обеспечить эффективную обратную связь с потребителями, высокую готовность персонала к активной деятельности, а также сокращение издержек производства и обращения.

3. Управление на основе оперативных решений, в том числе в аварийных и других ситуациях, требующих незамедлительного вмешательства для достижения стратегических целей. Основными методами такого управления являются организационные изменения, в том числе совершенствование структуры, переподготовка работников и их ротация, т.е. изменение организации в соответствии с динамикой внешней среды как необходимое условие достижения стратегических целей.

Несомненно, каждое предприятие, его управленческая и маркетинговая системы сами могут дополнить предоставленные, в качестве примера, вышеперечисленные списки элементов внутренней и внешней среды, отражающие конкретную ситуацию, в которой оно оказалось или которую оно анализирует. На рис. 1 представлен пример перечня обобщенных характеристик внутренней и внешней среды (слабых, сильных сторон, возможностей и угроз) типичных для организационных единиц химической отрасли, функционирующей на территории Донецкой области.

После составления подобного списка слабых и сильных сторон организации, производящей химическую продукцию, а также возможностей и угроз, характерных или вероятных для изучаемого предприятия, специалистами в области маркетинга должны быть установлены взаимосвязи между данными показателями, что в дальнейшем позволит выделить реально существующие маркетинговые возможности исследуемого объекта.

Таким образом, под маркетинговыми возможностями современного химического предприятия следует понимать наличие привлекательных для него направлений маркетинговых усилий, ориентируясь на которые оно может добиться значительных конкурентных преимуществ.

При этом конкурентными преимуществами

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Уникальность предлагаемых продуктов - Приверженность постоянных клиентов - Благоприятный имидж предприятия 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Непродуманность коммуникационных усилий - Инертность в разработке новых энерго- и ресурсосберегающих технологий - Недостаточный контроль за качеством продукции
<p>ВОЗМОЖНОСТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Рост емкости внутреннего рынка - Перспективы выхода на новые сегменты рынка - Благоприятная ориентация конкурирующих компаний, специализирующихся в химической отрасли на создание стратегических альянсов - Завоевание организационной единицей лидирующих позиций на рынке сбыта при применении антикризисных стратегий 	<p>УГРОЗЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Продолжительная рецессия и кризис экономики - Поглощение более сильными конкурентами - Ослабление глобальных и внутренних экономических связей - Приверженность к формированию новых региональных рынков с виртуальным капиталом - Устаревшие схемы управления и отсутствие руководителей нового типа - Устаревшие технологии производства химических материалов

Рис. 1. Перечень характеристик внутренней и внешней среды современного предприятия химического комплекса

ми являются материальные и нематериальные активы, а также сферы предпринимательской деятельности, которые стратегически важны для химического комплекса и способны повысить конкурентоспособность предприятия, действующего на нем.

В этом случае материальными (осязаемыми) активами будут выступать физические и финансовые ресурсы предприятия (основные фонды, денежные средства и т.д.), а нематериальными (неосязаемыми) активами — престиж предприятия, имидж, квалификационная способность персонала и пр. Как правило, определение маркетинговых возможностей осуществляется с помощью анализа предполагающего использование различных способов предоставления информации, в том числе в виде матриц (рис. 2).

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ:</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>УГРОЗЫ:</p> <p>1. 2. 3.</p>
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <p>1. 2. 3.</p>	СИВ	СИУ
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</p> <p>1. 2. 3.</p>	СЛВ	СЛУ

где: СИВ - сила и возможности;
 СИУ - сила и угрозы;
 СЛВ - слабость и возможности;
 СЛУ - слабость и угрозы.

Рис. 2. Матрица маркетингового антикризисного анализа

Для более эффективного применения результатов анализа необходимо рассмотреть че-

тыре возможные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при определении маркетинговых возможностей химического предприятия.

Результаты соотношений четырех полей приведенной матрицы позволяют выбрать конкретную стратегию:

1) стратегию концентрации — предполагает совершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения положения предприятия на существующем рынке или перехода на новый рынок;

2) стратегию интеграции — обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создания новых производственных структур;

3) стратегию диверсификации — реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на конкретном рынке с данным товаром в рамках определенной отрасли;

4) стратегию сокращения производства, или стратегию ликвидации, — реализуется, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил, структурной перестройке или ликвидации.

В современных условиях функционирования химических предприятий в турбулентной внешней среде особое значение приобретает применение матриц возможностей и угроз, которые должны быть учтены при разработке эффективной антикризисной стратегии.

Для успешного применения маркетингового антикризисного анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить важность каждой из них как для производственно-реализационных процессов, в частности, так и для всего предприятия в

Влияние возможностей на современное предприятие химического комплекса

		СИЛЬНОЕ	УМЕРЕННОЕ	МАЛОЕ
Вероятность реализации возможностей	ВЫСОКАЯ	ВС	ВУ	ВМ
	СРЕДНЯЯ	СС	СУ	СМ
	НИЗКАЯ	НС	НУ	НМ

Рис. 3. Матрица возможностей

целом. На практике, для оценки возможностей применяется их позиционирование (рис. 3).

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют различное значение для предприятий химической отрасли. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, необходимо обязательно использовать, в то время как возможности, соответствующие полям СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания. Что касается оставшихся возможностей, то к ним необходим гибкий подход в сочетании с четким расчетом вероятности последствий.

Аналогичная матрица строится и для оценки угроз (рис. 4).

Целеположение предприятия химического комплекса в свою очередь должно формироваться как первый этап комплексной системы антикризисного управления в условиях турбулентности.

Таким образом, угрозы, попадающие на поля ВР, ВК и СР, представляют собой наибольшую опасность для организации и требуют обязательного устранения в минимально возможные сроки. Угрозы секторов ВТ, СК и НР также необходимо серьезно учитывать и по возможности устранять в первоочередном порядке. Внимательного и ответственного подхода к ликвидации и нейтрализации требуют угрозы секторов НК, СТ и ВЛ.

Представляя антикризисное управление предприятием как процесс целенаправленного перевода социально-экономической системы в желаемое состояние на основе проведенного анализа возможностей и угроз, целесообразно

определить это состояние в координатах «развитие — сворачивание» (рис. 5).

Состояние 1 — активное развитие: борьба за положение в новом секторе рынка, активное поведение на рынке, успех в конкурентной борьбе за своего потребителя. Это состояние характеризуется высоким удельным весом стратегии развития и низким удельным весом стратегии сворачивания.

Состояние 2 — стабильное развитие: устойчивое положение на рынке. Стратегия развития согласована со стратегией сворачивания, т.е. расширение высокорентабельных производств происходит параллельно и скоординировано со сворачиванием низкорентабельных производств.

Состояние 3 — реструктуризация: перегруппировка финансовых, материальных, технологических и управленческих ресурсов, их концентрация на перспективных рынках, углубленная работа с потребителем и переход к новому товарному ряду. В этом случае создается потенциал для активного поведения на рынке, описываемого состоянием 1. Цели и направления реструктуризации определяются маркетинговыми исследованиями, с одной стороны, и задачами стратегического менеджмента — с другой. В этом состоянии превалирует стратегия сворачивания, а стратегия развития характеризуется низким удельным весом.

Состояние 4 — банкротство: неуправляемые процессы потери позиций на рынке, разрыв отношений с потребителем, резкое ухудшение сбыта, недостаток средств на освоение новых направлений деятельности (венчурных проектов).

Влияние угроз на современное предприятие химического комплекса

		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие «Ушибы»
Вероятность реализации угроз	ВЫСОКАЯ	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
	СРЕДНЯЯ	СР	СК	СТ	СЛ
	НИЗКАЯ	НР	НК	НТ	НЛ

Рис. 4. Матрица угроз

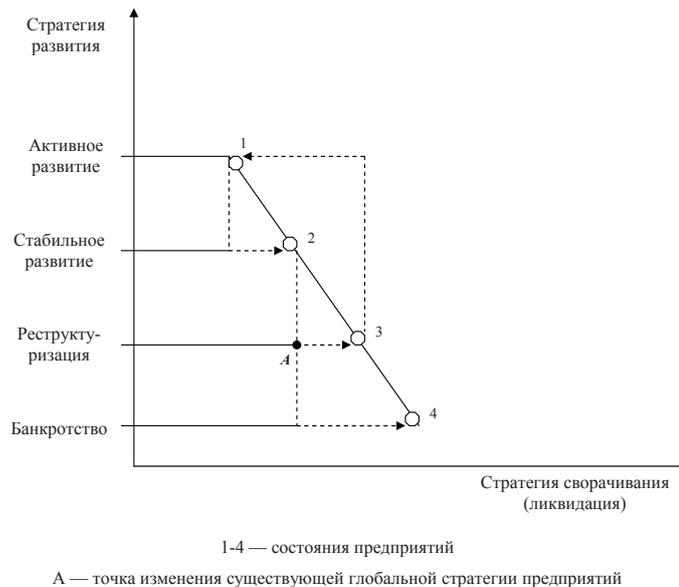


Рис. 5. Смена состояний предприятий

Это состояние характеризуется резким увеличением доли стратегии сворачивания при одновременном сокращении до нуля доли стратегии развития, т.е. все процессы, определяющие деятельность предприятия, перестают быть активными, протекают вяло или останавливаются.

Проведенный анализ состояния предприятия позволяет сформулировать основную задачу антикризисного управления. Это организация стабильного процесса последовательной смены состояний 1-2-3-4. Сложность управления определяется воздействием внешней среды, с учетом которого необходимо обеспечить стабильность данного процесса.

Стабильность одного из трех состояний предприятия обеспечивает менеджер посредством грамотно выбранных и последовательно реализуемых стратегий менеджмента и, в частности, маркетинга. Поддержание устойчивого баланса процессов управления является необходимым условием осуществления стратегии «продукт — товар» и в конечном итоге успешности поведения на рынке. Задача менеджера осложняется тем, что недостаток в ситуационной оценке факторов, недостижение баланса указанных процессов могут вызвать «скоротечный» неуправляемый переход каждого из состояний 1-3 в состояние 4 - банкротство. Особого внимания и профессионализма требует управление переходом из состояния стабильного развития в состояние реструктуризации. Решение о формах и способах перевода предприятия в состояние 3 менеджер принимает в условиях неопределенности, следовательно, вероятность оказаться в состоянии банкротства очень высока. На рис. 5 принятие решения о переходе в состояние 3 обо-

значено точкой изменения существующей глобальной стратегии А. Такое название позволяет выделить эту стратегию из четырех стратегий, рассмотренных выше и отличающихся больше «техническим» содержанием.

Указанная точка получила также название точки стратегического сгиба, точки изменения существующей глобальной стратегии и точки трансформации. Данная точка в развитии предприятия показывает момент, когда простое изменение линии поведения оказывается недостаточным и приходится изменять представление менеджера об управляемом бизнесе, а также определять, чем следует заниматься дальше. Принципиальным моментом является то, что, попав в эту точку, предприятие может пройти ее, сделавшись более сильным (через реструктуризацию и подготовку — к выходу в новый сектор рынка и новому бизнесу), или обанкротиться.

Для развития предприятия, связанного с этой точкой, важны анализ многообразия факторов конъюнктуры в различных секторах рынка, динамика научных открытий и технологий, предвидение развития общества и др. Но главное — это интуиция менеджера, его умение прогнозировать изменения рыночной конъюнктуры при выборе направления развития предприятия. Управление реструктуризацией, а также расширение своего присутствия в новом секторе рынка — следствие выбора новой стратегии развития бизнеса. Без этого сворачивание деятельности неминуемо.

Вывод. Таким образом, рассматривая формирование маркетинговой стратегии химического предприятия, включающей в себя три основных этапа (установление маркетинговых

целей, разработка альтернативных стратегий, выбор и оценка стратегии), нужно отметить, что она в первую очередь должна быть сориентирована на целеполагание компании.

Целеполагание предприятия химического комплекса в свою очередь должно формироваться как первый этап комплексной системы антикризисного управления в условиях турбулентности, что будет рассмотрено в дальнейших исследованиях.

Литература

1. Антикризисное управление: Учеб. – 2-е изд. доп. и перераб. / Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 620 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підруч. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
3. Зембицкий Е.В. Проблемы и перспективы корпоративного развития предприятий химической промышленности Украины // Економіка промисловості. – 2007. – № 3. –

С. 83-91.

4. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. – К.: КПЕУ, 1997. – 156 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. – СПб.: Питер Ком, 1998. – 896 с.
6. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: Европ. Перспектива / Пер. с фр. – СПб., 1996. – 589 с.
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Под ред. А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник для Вузов. – 5-е изд. – СПб.: Издат. дом «Питер», 2008. – 368 с.
9. George M.L. Lean Six Sigma for Service. How to Use Lean Speed & Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. – N.Y.: McGraw – Hill Co., 2003. – 386 p.

Поступила до редакції 23.12.08

© О.О. Шубін, 2008

УДК 338.24:6209

Е.Н. Гізатулліна*

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАИНЫ

У статті представлено авторське обґрунтування концептуальних підходів удосконалення організаційно-економічного механізму державного управління паливно-енергетичним комплексом України.

В статье представлено авторское обоснование концептуальных направлений совершенствования организационно-экономического механизма государственного управления топливно-энергетическим комплексом Украины.

Постановка проблемы. Исследование энергетической безопасности Украины в условиях вступления в ВТО и ЕС становится стратегической составляющей развития национального хозяйства. Научно-технический прогресс в XXI веке и рост благосостояния населения, как показывает мировой опыт развития, напрямую связаны со структурой и уровнем развития топливно-энергетического комплекса. Во многом он определен энергоемкостью ВВП, долей непокупных энергоресурсов в структуре потре-

бляемых первичных источников энергии.

Учитывая, что стоимость энергоресурсов в стоимости продовольствия, транспортных и жилищно-коммунальных и иных услуг постоянно растет и определяет ценовую динамику в нынешних условиях государственное регулирование экономических процессов в ТЭК становится ключевым вопросом, требующим научного осмысления и разработки путей и форм совершенствования.

Обзор публикаций. Степень изученности

* Гізатулліна О.М. – ст. викладач Макіївського економіко-гуманітарного інституту, м. Макіївка.