

У таблиці 1 α б.п. – це частка ресурсів у вартісному (часовому) виразі на виконання певної складової циклу управлінського бізнес-процесу, сума часток дорівнює одиниці (αб.п. мотивування + аб.п. планування + аб.п. аналіз + аб.п. коригування = 1). Визначення співвідношення часток ресурсів, що витрачаються на управління підприємством, необхідно здійснювати з метою з'ясування його відповідності стадії життєвого циклу підприємства і, у разі необхідності, подальшого переформування. Розрахунок даного співвідношення виконується представником відділу, відповідальним за планування та організацію праці, і представником відділу, що має інформацію про фінансові результати діяльності підприємства, а також у цьому процесі беруть участь самі представники управлінського персоналу.

**Висновки.** Повноцінне упровадження процесного підходу на основі доповненого циклу Демінга забезпечує підприємству ряд можливостей і переваг. Воно дозволяє: розгорнути корпоративні цілі по всіх процесах і субпроцесах аж до робочих місць і управляти процесами за ступенем досягнення встановлених цілей; взаємно пов'язувати і погоджувати всі процеси, строго обґрунтовувати виділення необхідних ресурсів; забезпечити адекватність структури процесів цілям підприємства; реалізовувати нову якість управління підприємством, засновану на прозорості механізму функціонування й управління процесами і отримувати на цій основі додаткові можливості постійного вдосконалення.

#### **Література.**

1. **Маслович А.** Моделирование и анализ поведения бизнес-процессов / А. Маслович, Ю. Шебко– М.: ИНФРА-М, 2002. – 219 с.
2. **Коваленко С. М.** Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000: навч. посіб. / С.М. Коваленко, В. О. Лебединець – Х.: Вид-во НФАУ; Золоті сторінки, 2003. – 196 с.
3. **Робсон М.** Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф.Уллах; пер. с англ. под. ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ИНФРА-М, 2003 – 222 с.
4. **Хамер М.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М. Хамер, Дж Чампи.; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фебер 2006 – 287 с.
5. **Менар К.** Экономика организаций / Пер. с франц.; [Под ред. Худокормова]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
6. **Назарова Г. В.** Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Г. В. Назарова – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

**Стаття надійшла:** 06.01.2011 р.

**Рецензент:** д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 334.758.4

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ**

Дорошенко Ю.А., доктор екон. наук, профессор

Глаголев С.Н., доктор екон. наук, профессор

Антипов Е.А., соискатель

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

**Аннотация.** *Статья посвящена проблемам развития промышленных холдингов в Российской Федерации. Авторы подходят к этим проблемам со стратегических позиций. Так, в статье выделены ключевые позиции, а также основные принципы стратегического развития холдинга*

**Ключевые слова:** *холдинг, бизнес-единицы, стратегия, управление, менеджмент.*

**The abstract.** *The article is devoted to the problems of industrial holdings development in the Russian Federation. Authors approach to these problems from strategic items. So, the key positions, and also the core principles of holding strategic development are gated out in the article.*

**Keywords:** *holding, business units, strategy, management, management.*

**Постановка проблеми.** В динамічному бізнес-оточенні ефективний процес управління трудно представити без використання адекватних інструментів і методів стратегічного розвитку. Його роль заключається в пошуку і реалізації найбільш раціональних з точки зору поєднання впливів зовнішнього середовища і внутрішніх ресурсів фірми способів використання матеріальних, фінансових, управлінських, маркетингових і людських ресурсів. Структурними елементами поняття «стратегічне розвиття» можна вважати стратегічне планування, розвиток, вибір і забезпечення вектора розвитку і пр. Обиліє термінології в даній сфері потребує проведення аналізу для розкриття суттєвих особливостей використовуваних понять применливо до холдингам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток стратегічного менеджменту пов'язано з пошуком тих або інших факторів конкурентних переваг організації. Один з великих дослідників проблем менеджменту І. Ансофф зв'язав актуалізацію стратегічного планування з необхідністю орієнтації організації не на існуючі умови, а на те, чим їй ще тільки належить стати [1], тому передбачення можливих змін зовнішнього середовища і визначення стратегічної позиції організації, що дозволяють забезпечити її майбутню життєздатність стають пріоритетними напрямками стратегічного розвитку. Імперативами стратегічного планування в системі управління холдингом виступають наступні принципи:

1) визначення холдингу як відкритої системи, взаємодіючої з системою вищої порівняльної – зовнішнім середовищем – яке визначає поведінку і успіх всіх бізнес-єдинок холдингу;

2) ключовим фактором конкурентоспроможності холдингу, як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі, є здатність менеджменту швидко реагувати і продуктивно адаптуватися до змінюваних зовнішніх умов.

Іншими словами, наділення систем холдингу адаптаційними властивостями необхідно для забезпечення відповідності параметрів «входу» і «виходу», що сприяють підтримці динамічного рівноважності холдингов.

С. Вутон і Т. Хорн [2] представляють процес стратегічного планування як трьохетапну послідовність дій: 1) стратегічний аналіз, що складається з оцінки відповідності зовнішнього і внутрішнього середовища; 2) вибір стратегічного напрямку розвитку, на основі прогнозування ситуації і виявлення стратегічних «розривів» між прогнозами і цілями; 3) реалізація стратегії, що включає оцінку альтернативних варіантів і вибір варіанта стратегії для складання плану його виконання. Виходячи з даного представлення стратегічного планування, можна зробити висновок, що стратегічне розвиття є одним з елементів стратегічного планування. Необхідність стратегічного планування в промислових холдингах обумовлена рядом факторів. В першу чергу, це пов'язано з тим, що, концентруючись в своєму складі на великих ресурсах, саме холдинги здатні краще за інші суб'єкти ринку враховувати і породжувати тенденції зовнішнього середовища, відповідно, ступінь передбачуваності їх розвитку відносно вища в порівнянні з неінтегрованими структурами. Во-друге, необхідність стратегічного планування в холдингах породжується їх диверсифікованістю і, одночасно, високими темпами науково-технічного прогресу, посиленням конкуренції, зростаючою складністю зовнішнього середовища. Звернемо увагу, однак, що необхідність взаємопов'язаного розгляду змін як в внутрішній так і в зовнішній середовищі холдингу досить часто не враховується на практиці.

**Вирішені складові загальної проблеми.** Деякі російські автори визначають стратегічне планування як набір конкретних цілей, які необхідно досягти за певний період [5]. Однак, на наш погляд планування не може бути зведено лише до визначення цілей, тому дана трактовка потребує розширення. Інші економісти розширюють трактовку стратегічного планування,

определяя его как видение предприятия в будущем, его места и роли в экономике и общественно-политическом устройстве страны, а также основных путей и средств достижения этого нового состояния.

**Формулирование целей статьи.** В данной статье стратегическое планирование понимается как деятельность, связанная с определением тенденций изменения внешней среды и оценкой перспектив использования внутреннего потенциала каждого подразделения холдинга для выработки целей развития и с разработкой мер по достижению данных целей.

**Изложение основного материала исследования.** Сложность стратегического планирования растет по мере роста неопределенности внешней среды, которая оказывает первоочередное влияние на решение задач маркетинга и реинжиниринга, связанного, в том числе, с построением адаптивных структур управления, а также на проектирование информационных процессов.

Постоянная смена стратегических ориентиров развития связана с преобразованиями в социально-экономических отношениях. Смена типа экономики всегда ведет к преобразованию методов конкурентной борьбы. Поэтому переход к экономике знаний влечет за собой повышение роли качественной информации как инструмента обеспечения стратегического развития. Клиент в современных рыночных условиях получает представление о контрагенте не только, исходя из продукта, но и по той информационной оболочке, которую имеет данный агент в среде взаимоотношений с участниками рынка. Основным условием стратегического развития становится взаимная лояльность партнеров, из которой вытекает и обоюдовыгодная стратегическая ориентация. Персонализация продуктов и отношений на рынках являются предпосылкой к изменению методов стратегического развития. Основными активами компаний становятся клиентские базы, базы инновационных продуктов, системы рыночных данных (в том числе данных по финансовым рынкам), или, обобщая сказанное, знания.

Для определения места стратегического развития в системе стратегического планирования рассмотрим сущностные характеристик термина «развитие». Словарное определение понятия «развитие» связывает его с необратимым, направленным, закономерным изменением, в результате чего происходит переход состава или структуры объекта в новое качественное состояние. Как отмечает М.Н. Нечепуренко, с одной стороны развитие диалектически связано с текущей деятельностью холдинга, а с другой он противоположен процессу стабильной текущей деятельности, что является источником трудностей, связанных с обеспечением устойчивости развития [4, с. 7].

В динамичных экономических условиях к быстрому, даже революционному, развитию приводят не столько закономерные изменения, а сколько, наоборот, в большей степени, прерывистые и неожиданные. На необходимость качественного изменения признаков и соотношений ресурсов и хозяйственных связей дает в своем определении «развития» А.Н. Петров [6]. Само развитие, как и внешняя среда холдинга, характеризуется непостоянством, неравномерностью, цикличностью, динамичностью. Поэтому степень, направленность, скорость всех этих характеристик развития холдинга должна соответствовать степени, направленности и скорости изменения данных параметров во внешней среде. При этом нужно учитывать значительное усложнение среды. Так, в соответствии с трактовкой, существующей в естественных науках, по мере развития (преобразования, трансформации ресурсов) возрастает энтропия систем (второй закон термодинамики). В свою очередь, энтропия определяется как мера беспорядка систем, состоящих из многих элементов.

Другая сложность продиктована особенностями холдинга как субъекта экономики. В частности, с позиций системного подхода холдинг состоит из подсистем, для него характерен синергетический эффект. Сложный характер экономических процессов, затрудняет возможности анализа и прогноза, что повышает вероятность случайного развития [3]. Разные темпы развития отдельных подсистем (бизнес-подразделений) холдинга снижают его способность реагировать на новые факторы. Существующее отнесенное обособление подразделений нарушает взаимосвязь элементов друг с дру-

гом, теряется регулируемость. Поэтому стратегическое развитие должно учитывать те изменения, которые являются «самопорождаемыми» внутри подсистем холдинга. Разная цикличность развития подразделений внутри холдинга, как и смена характера цикличности развития экономик влияет на точность стратегических прогнозов. Как отмечает Е.Д. Щетинина, в трансформирующейся экономике циклы по амплитуде колебаний существенно нивелированы, благодаря маркетинговым технологиям, а с другой – резко сократились временные периоды циклов «средних» волн. Длинные волны так же отклоняются от стандартов цикличности [7, с. 9-10].

К критическим факторам успеха стратегического развития холдинга можно отнести, во-первых, способность обеспечить устойчивость, то есть такой вариант соотношения различных бизнес-единиц и подразделений холдинга, который позволит сохранить определяющие параметры деятельности на заданном уровне, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Во-вторых, успех стратегического развития холдинга определяется степенью доступности тех ресурсов, в том числе и кадровых, которые необходимы для обеспечения процесса развития. В-третьих, стратегическое развитие невозможно без осуществления инновационной деятельности и способности холдинга управлять затратами на нововведения и снижать сроки освоения нововведений. В-четвертых, развитие определяется организационной культурой и степенью коллективного восприятия духа стратегических изменений.

Ключевыми принципами стратегического развития холдинга предлагается считать:

1) сбалансированность, которая подразумевает, в том числе и баланс между интересами развития и интересами текущей деятельности;

2) динамичность, так как система стратегического развития должна учитывать интенсивное изменение, как внешней и так внутренней среды холдинга под влиянием инновационных, конкурентных, технологических процессов и пр.;

3) комплексность, поскольку холдинг объединяет разнонаправленные направления деятельности, и, поэтому, множество факторов развития должны быть интегрированы в единый комплекс;

4) адаптивность, которая требует, чтобы система холдинга своевременно реагировать на возмущения внешней и внутренней среды.

Иными совами, холдинг в контексте изучаемой проблемы можно рассматривать как сложную, структурированную экономическую систему, имеющую целью эффективное стратегическое развитие, направленное на достижение синергетического эффекта. Холдинг как постоянно развивающаяся экономическая система имеет эволюционный и революционный путь развития. Эволюционный путь рационален при стабильной экономике и связан с планомерным воспроизводством ресурсов. В случае кризисной экономики холдинг нуждается в революционном пути развития. В силу экономической мощи холдингов они быстрее других субъектов рынка выходят из «депрессивных» состояний.

**Выводы.** На основании исследования различных подходов к определению стратегического планирования и развития можно отметить, что стратегическое развитие холдинга – это непрерывный процесс оценки и выбора направления изменения интегрированной организации с учетом прогнозируемого и фактического положения конкурентов.

В заключение хотелось бы отметить, что принципы стратегического развития холдинга вытекают из принципов стратегического менеджмента. Принцип единства связан с самой целостной сутью холдинга и, в соответствии с ним, необходимо рассматривать стратегическое развитие как системообразующий фактор. Принцип единства в стратегическом развитии обеспечивает концентрацию усилий отдельных бизнес-единиц в рыночной борьбе. Принцип непрерывности в стратегическом развитии холдинга связывается с тем, что одни планы приходят на смену другим, что соблюдается связь между стратегическим и тактическим развитием, что, в свою очередь, обеспечивает непрерывность контроля и возможности модифицировать планы развития. Прин-

цип участия в стратегическом развитии означает, что в данном процессе участвуют специалисты различных профилей деятельности холдинга, а также учитываются предложения партнеров и потребителей. Принцип гибкости предполагает, что при формировании плана стратегического развития холдинга будут учитываться прогнозируемые изменения внешней среды, а также реакция фирм холдинга на непредвиденные изменения. Принцип главного звена способствует выделению одной стратегической цели, на которую будут опираться все подразделения при планировании своего развития.

**Литература.**

1. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия [Текст] / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Лань», 1999. – 412 с.
2. **Виханский О. С.** Стратегическое управление: учеб. пособ. [Текст] / О.С. Виханский.-2-е изд., перераб. и доп.-М.:Гардарика,1999.-292 с.
3. **Денисов А.Ю.** Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М. Изд-во «Дело и Сервис», 2002. – 416с. - ISBN 5-8018-0121-9.
4. **Нечепуренко М.Н.** Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия на основе инновационной активности: автореферат дис. канд. экон. наук 080005. – М., 2006. – 20 с.
5. **Березкина Т.Е.** Основы менеджмента [Текст] / Т.Е. Березкина, Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин и др.; Под ред. Д.Д. Вачугова. - М. : Высш. шк., 2002. - 367 с. – ISBN 5-06-003762-2
6. **Петров А.Н.** Методология выработки стратегии развития предприятия. [Текст] / А.Н Петров. – СПб., 1992. – 128с.
7. **Щетинина Е.Д.** Теория и практика стратегической ориентации промышленных предприятий [Текст] / Е.Д. Щетинина. – БГТУ им. В.Г. Шухова, 2006. – 165 с.

**Стаття надійшла:** 14.10.2011 р.

**Рецензент:** д.е.н., проф. Горелов Д.А.



**УДК 330.131.7**

**РИЗИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Донець Л.І., канд. екон. наук, доцент

Пруднікова Г.І.

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

**Анотація.** У статті розглянуто причини виникнення ризиків диверсифікації господарської діяльності підприємства, проведено аналіз факторів, що впливають на їх появу, запропоновано системний підхід до причин виникнення та очікуваних наслідків ризиків в залежності від стадії реалізації стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства

**Ключові слова:** ризики, стратегія, диверсифікація, системний підхід, причини виникнення, наслідки.

**The abstract.** The reasons of origination the factory economic activities diversification risks are considered in the article, the analysis of factors which influence their emersion is carried out, the systems approach to the reasons of origination and expected consequences of risks are offered depending on a stage of implementation the factory economic activity diversification strategy.

**Keywords:** marks, strategy, diversification, systems approach, the reasons of origination, consequence.

**Постановка проблеми.** В умовах політичної й економічної нестабільності ступінь ризику значно зростає. У сучасних умовах розвитку економіки України проблема посилення ризиків дуже актуальна, що підтверджується даними про ріст збитковості підприємств промисловості. Система ринкових відносин об'єктивно зумовлює існування ризику в усіх сферах господарської діяльності. Ринкове середовище вносить в діяльність підприємств елементи невизначеності і поширює низку ризикових ситуацій, які