

УДК 338.658

Палехова Л.Л.

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Досліджується сутність та зміст стратегій розвитку промислових підприємств, визначаються основні маркетингові інструменти формування стійких конкурентних переваг промислових систем у контексті активних глобалізаційних процесів.

The aim of this paper is to discuss the main points and contents of development strategies for industrial systems, to determine the basic marketing instruments for creating sustainable competitive advantages for industrial enterprises in the context of globalisation processes.

В даний час глобалізація стала головною закономірністю світового розвитку. Інтеграція економічного простору виявляється в інтернаціоналізації промислового сектору, широкому використанні іноземних інвестицій, стрімкому поширенні новітніх технологій, інтенсифікації торговельних відносин.

Ідея економічної інтеграції прийшла в Україну пізніше – після руйнування біполярної світової структури. Європейський ринок – це якісно нове явище для українських промисловців. “План дій Україна – ЄС”, що був розроблений Європейською Комісією в рамках Європейської політики сусідства, дає можливість приєднатися до процесів глобалізації й, в порівняно стислий термін, стати на шлях оздоровлення вітчизняної економіки [1]. Передбачені заходи не тільки обумовлюють поступове збільшення участі українських виробників у міжнародному розподілі праці, розширення їх недискримінаційного доступу на іноземні ринки, усунення кількісних обмежень у торгівлі і т.д., але й вказують на необхідність проведення внутрішніх перетворень, в тому числі трансформації управління виробничим сектором [2].

Незалежний аналіз, проведений Асоціацією агенцій регіонального розвитку України Фонду Конрада Аденауера, виявляє низьку ефективність промислової структури та її активів, недосконалість поділу суспільної праці, надмірну спеціалізацію промислових об’єктів і територій, що успадкована від радянських часів, кризові перекося у рівні економічного розвитку промислових регіонів, а також прискорену втрату конкурентоспроможності продукції українських промислових підприємств [3]. Вплив указаних факторів відчутно знижує темпи росту виробництва промислової продукції (рис.1).

В останні роки з’явилися чисельні наукові публікації, що досліджують шляхи оздоровлення виробничої сфери в умовах глобалізації. Питання використання комплексу маркетингу з метою гармонізації розвитку промислових агломерацій викликають гострі дискусії, набули самостійного наукового значення.

Важливий вклад у формування сучасної теорії промислового маркетингу внесли В.Л. Пілюшенко, Є.В. Савельєв, С.І. Соколенко, А.О. Старостина та інші відомі вчені, які ретельно досліджують закономірності процесів життєдіяльності промислових об’єктів,



Рис. 1. Динаміка темпів приросту виробництва промислової продукції у січні-лютому 2006 року по промислових регіонах (в % до відповідного періоду 2005 року) [4].

характер диспропорцій та кризових явищ, що сильніше проявляються в умовах глобалізації, висвітлюють євроінтеграційні процеси з точки зору ринкових перспектив та ризиків для українських промисловців, розкривають особливості використання маркетингових методів у промисловій сфері [5-7].

З розширенням економічного простору практично для всіх українських промислових підприємств на перший план висуваються питання своєчасного й органічного включення в європейський розподіл праці, адаптації до ринкових стосунків. За думкою класика управління П. Друкера, сьогодні кожна організація повинна освоїти “менеджмент змін”, що потребує розрахунку та постійної підтримки стратегій розвитку [8]. Тому основною метою статті є дослідження сутності та змісту стратегій розвитку промислових підприємств, визначення основних маркетингових інструментів формування стійких конкурентних переваг промислових комплексів у контексті активних глобалізаційних і євроатлантичних процесів.

Відзначимо, що у західній і вітчизняній літературі відсутня єдність поглядів щодо визначення поняття стратегій розвитку промислового об’єкту. У багатьох джерелах стратегію трактують дуже багатогранно – як філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації [9, с. 35], як план діяльності підприємства із досягнення ринкових цілей за допомогою найбільш ефективного методу [10, с. 356], як “процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами...” [11, с. 187], як розмежування цілей, що визначають шлях конкурування підприємства, та вибір основних оперативних засобів для їх досягнення [12, с. 15].

В основному стратегія розвитку промислового підприємства розглядається як бізнес-концепція/філософія бізнесу, план діяльності, вибір/співвідношення цілей, задач та розподіл ресурсів, результат/процес аналізу попиту ринку та пропозиції підприємства (рис. 2). Усі ці підходи уточнюють сутність стратегії розвитку. Але, на наш погляд, відносно промислових об’єктів наведені трактування можна прийняти лише з деякими уточненнями.

Бізнес-концепція підприємства в умовах конкурентного середовища	Довгостроковий план розвитку підприємства	Визначення цілей і задач, розподіл ресурсів, що необхідні для їх досягнення
Спланована реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища	Стратегія розвитку промислового підприємства	Результат аналізу сильних і слабих сторін підприємства
Процес аналізу стратегічної відповідності між потребами ринку та пропозиціями підприємства	Встановлення цілей, що забезпечують конкурентоспроможність, та оперативних засобів для їх досягнення	Орієнтація діяльності на споживача на будь-якій стадії життєдіяльності промислового об'єкту

Рис. 2. Підходи до розуміння сутності стратегії розвитку підприємства

Сучасна промислова система будь-якого рівня (підприємства, міста, регіону, території, країни або транснаціонального) – це складна відкрита система з безліччю взаємозалежних внутрішніх і зовнішніх виробничих, економічних, соціальних, екологічних та інших відносин, яка діє у швидко мінливому економічному середовищі, що постійно розширюється. Тому стратегія розвитку промислових об'єктів не може і не повинна мати конструкцію розгорнутого та деталізованого плану, що не тільки може обмежувати динамічні можливості підприємства, але й дати негативний результат.

З іншого боку, бізнес-концепція/філософія бізнесу може бути прийнята як стратегія розвитку тільки у тому випадку, коли вона містить чітко встановлені пріоритети та головні цілі, що мають кількісне та якісне визначення. Стратегія розвитку передбачає “ярусний підхід” – мобільний зв'язок між задачами різних рівнів управління (рис. 3).

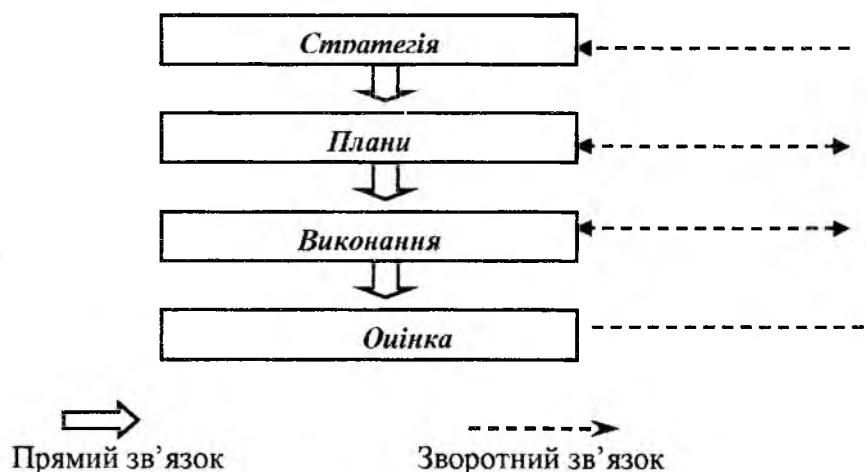


Рис. 3. Зв'язок між ярусами управління

Під впливом внутрішніх та зовнішніх змін у процесі реалізації стратегії можуть корегуватися не тільки її базові цілі, але й напрямки, форми, зміст.

Таким чином, стратегія розвитку промислової системи полягає у визначенні рамкових критеріїв ринкової поведінки на принципах активності та альтернативного перетворення. Варто брати до уваги, що об'єктивно процес глобалізації не тільки відкриває горизонти участі в економічній інтеграції, але й порушує питання реформування, зміни структури виробництва, досягнення конкурентноздатності товарів.

Треба відзначити, що об'єктивно українська промисловість сильно залежить від кон'юнктури на зовнішніх ринках. Цей рівень залежності в 2,5 рази перевищує середньосвітовий показник та в 2,7 рази – середній показник високорозвинених країн світу. За підсумками 2005 р. на експорт спрямовувалося близько половини реалізованої продукції промисловості. Для більшості українських промислових підприємств значним гальмом реального приєднання до глобальної економіки є успадкування радянської структури виробництва; їх товарна структура експорту залишається низько технологічною і, як наслідок, низькоприбутковою (рис. 4) [13].



Рис. 4. Частка сировини і напівфабрикатів у експорті промисловості України, %

На Дніпропетровщину припадає 9,6% зовнішньоторговельного обороту України та Європейського Союзу, в тому числі 12,7% експорту українських товарів до країн ЄС та 6,2% імпорту товарів з ЄС в Україну.

Пропонуючи товари з низькою часткою прибутковості, підприємства створюють додаткове навантаження на свою економіку, лишаються в програті з погляду стратегічних пріоритетів. Таким чином, на наш погляд, одним з критеріїв стратегії промислового підприємства повинна бути рентабельність.

Досягнення стійкої рентабельності виробництва можливо тільки за умов продуктової гнучкості й адаптивності стратегій, особливо у кризових ситуаціях. Під продуктовою гнучкістю й адаптивністю в дійсному контексті розуміється розвиток галузево-мобільних властивостей підприємства, його спроможність реструктуруватися під нові ринкові умови і поступово виходити на конкурентоспроможний рівень. Прикладом такого підходу можна привести стратегію поетапної адаптації ВАТ "Комінмет" (м. Дніпропетровськ), що спеціалізується на виробництві металопрокатної продукції (рис. 5).

Стан фінансово-господарської діяльності цього підприємства можна назвати глибокою кризою, що є типовим для багатьох промислових підприємств пострадянського періоду: застарілі технології, неухильне зниження рентабельності по усіх видах

продукції, що випускається, хронічна нестача обігових коштів, тиск конкурентів, відсутність досвіду у виборі ринкових стратегій.

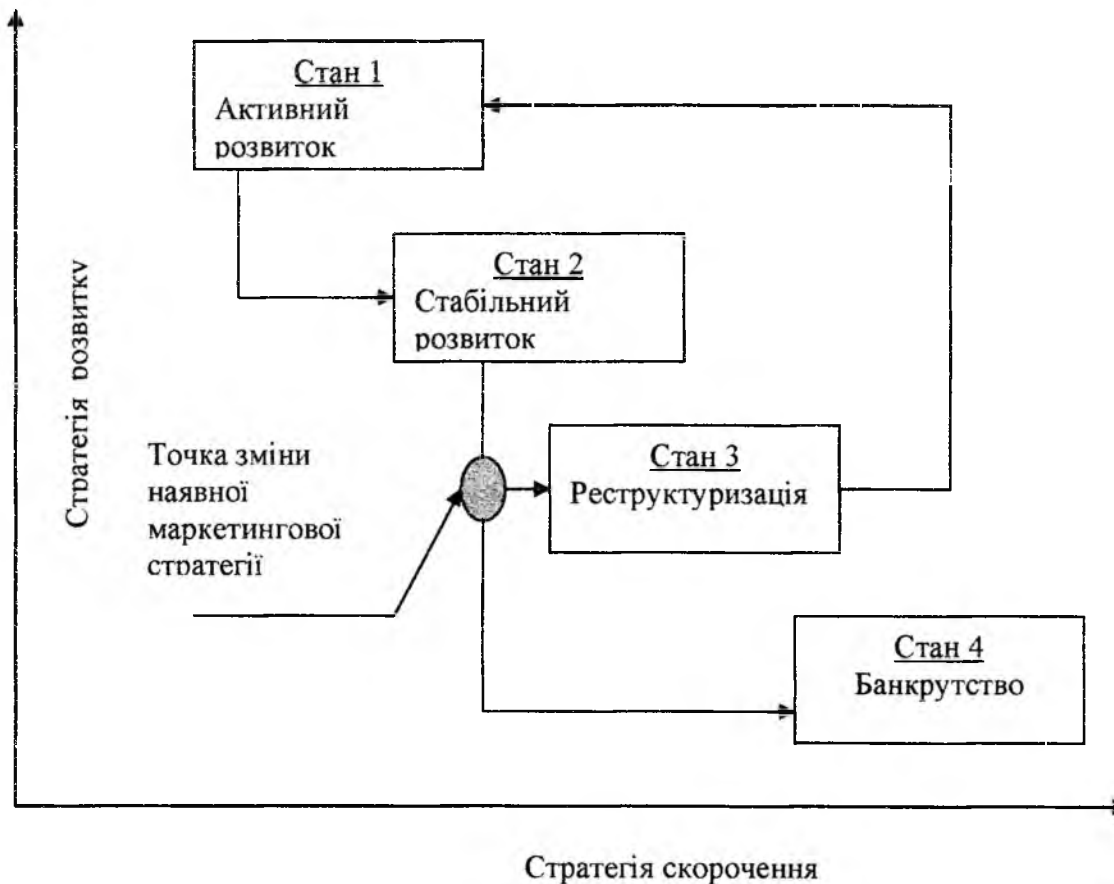


Рис. 5. Стратегія розвитку ВАТ "Комінмет"

У даний час ВАТ "Комінмет" знаходиться в стані 3 - реструктуризації: перегрупування фінансових, матеріальних, технологічних, маркетингових і управлінських ресурсів, їхньої концентрації на перспективних ринках та переході до нового товарного ряду. У цьому стані створюється потенціал для активного поведіння на ринку. Підприємство вже потрапило в точку стратегічного перегину; пройшовши її, воно може зробитися більш сильним через реструктуризацію та підготовку до виходу в новий сектор ринку або загинути від низькорентабельних виробництв.

Неоднозначними є підсумки інноваційної активності промислових підприємств, наприклад, у Дніпропетровській області. За 2005 р. інноваційну діяльність здійснювали 1012 підприємств, що на 3,3% менше, ніж за попередній рік. Кількість найменувань освоєних інноваційних видів продукції зменшилася на 17,2%, придбаних нових технологій – на 19,6%. Обсяг інноваційної продукції складає лише 6,3 % реалізованої продукції промисловості. Частка підприємств, що впроваджували інновації, яка становить лише 7,9%, є абсолютно невідповідною завданням формування інноваційної моделі соціально-економічного розвитку (рис. 6) [13].

У конкурентному просторі, що формується, необхідна, мабуть, переорієнтація підприємницької філософії – від стратегій "масового виробництва низькоякісної продукції" до стратегії "високої споживчої цінності вироблених товарів".

Підкреслимо, що стратегії розвитку промислової системи не треба розглядати як виключно вибір переважного розвитку експортоорієнтованого виробництва. Глобалізація для українських промисловців може означати і певне зміцнення на внутрішньому ринку, переважне розширення його сегментів. Наприклад, наведена вище стратегія розвитку ВАТ "Комінмет" націлена на вихід з кризи та досягнення конкурентної сталості за рахунок впровадження нових технологій з виробництва оцинкованих труб та поширення їх продажу на вітчизняному ринку.



Рис. 6. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств у Дніпропетровській області

Варто відзначити, що навіть на підприємствах, де функціонують науково-дослідні підрозділи, їхня діяльність найчастіше відірвана від глобалізаційних процесів, не встигає за динамікою змін передових технологій. Це зумовлено декількома причинами, головною з яких є дефіцит коштів.

Для реалізації стратегії промислового розвитку міжнародні експерти визначили необхідність для України одержання близько 40 млрд. дол. США. Сьогодні процеси інвестування не можна вважати задовільними: за всі роки незалежності обсяг прямих інвестицій склав десь 9 млрд. дол. США. Найбільш інвестуємою є оптова торгівля і торговельне посередництво, в ці галузі у 2005 році було вкладено 854,8 млн. доларів США або 9,7 % загального обсягу інвестицій [14].

Без фінансових уливань неможливо вивести промисловий потенціал на якісно новий рівень, що відповідає домінуючим тенденціям у світовій економіці. Крім нарощування обсягів іноземних інвестицій необхідна реформа української системи кредитування реального сектора економіки, впровадження нових фінансово-кредитних технологій і інструментів державної підтримки.

Здійснюючи політику конкурентоспроможності промислового комплексу, в Україні важливо створити сприятливі умови для формування могутніх національних компаній, здатних успішно конкурувати в глобальному економічному середовищі. Це дозволило б поступово адаптуватися до пріоритетних напрямків розвитку світової економіки, щоб скористатися перевагами міжнародної торговельної системи. Ринковим досягненням

промислових підприємств, відвойованим у жорсткій конкурентній боротьбі, можливо протиставити більш вигідну і перспективну альтернативу - стратегію спільної експансії внутрішніх і зовнішніх ринків, освоєння яких окремо сьогодні не під силу [15].

В даний час в українській економіці вже почалися процеси консолідації: злиття, поглинання підприємств, утворення різних конгломератів і комплексів, що часто включають іноземних партнерів. Вдалим прикладом концепції об'єднання спільної експансії можна привести досвід торгово-представницького підприємства ТОВ ТД "ПАРТНЕР ГРУП", що спеціалізується на продажу трубної продукції з нержавіючої сталі. В даний час підприємство є дистрибутором продукції закордонної компанії в Україні; у рамках стратегії диверсифікації у виробничий бізнес підприємство планує будівництво виробничого комплексу та закріплення на європейському ринку, виступаючи конкурентом відомих італійських компаній. Для досягнення визначених цілей стратегія включає об'єднання маркетингових зусиль трьох великих українських компаній "СЕТАБ" (м. Дніпропетровськ), "Євро-метал" (м. Київ) і "Харківметал 2" (м. Харків).

Глобалізація ставить перед вітчизняними підприємствами складні вимоги: забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається, при суворих екологічних, ресурсних та інших обмеженнях виробництва. Тому сьогодні особливо важлива регіональна та національна промислова стратегія, яка може сприяти комплексному розвитку підприємницької інфраструктури, підтримувати рентабельні галузі і перспективні підприємства, їх взаємну інтеграцію та розвиток.

У цьому напрямку великим досягненням треба визнати європейську схему просторово-промислового розвитку, яка концептуально являє собою збалансовану поліцентричну систему кооперації між виробничими підприємствами й регіонами в рамках міжнародних мереж, побудована на принципах безперервного розширення транснаціональних зв'язків, зміцнення промислових центрів стосовно значимих на європейському рівні агломерацій з урахуванням соціальної, екологічної та іншої політики регіону. Прикладом реалізації стратегій підприємницької адаптації може бути перетворення Баварії (Німеччина) з аграрної федеральної землі в територію, де основна частина працюючих зайнята в промисловості [16].

Таким чином, в розширеному економічному просторі можливості вітчизняного виробництва зайняти відповідні позиції все більш пов'язуються з використанням сучасних принципів маркетингового управління промисловими системами. Рамкові критерії ринкової поведінки українських промислових систем різного рівня повинні будуватися на принципах активності та альтернативного перетворення.

В умовах глобалізації економіки до необхідних особливостей стратегій розвитку промислових підприємств треба віднести, насамперед, вимоги продуктової гнучкості і адаптивності, орієнтацію на високу споживчу цінність та конкурентоспроможну рентабельність вироблених товарів.

Глобалізація для українських промисловців може означати не тільки переважний розвиток експортоорієнтованого виробництва, але і визначене зміцнення на внутрішньому ринку, переважне розширення його сегментів, випереджальний розвиток наукомістких виробництв, спрямованих на створення конкурентної продукції, що не має аналогів і здатної формувати нові напрямки ринкового попиту.

Сучасна стратегія розвитку промислового підприємства сприймається в самому широкому змісті – економічному, технологічному, соціальному, екологічному й має інший вимір, що імплементується у регіональну та національну промислову стратегію. Промислово-просторова концепція може сприяти комплексному розвитку

підприємницької інфраструктури, підтримувати рентабельні галузі і перспективні підприємства, їх взаємну інтеграцію та розвиток.

### *Література.*

1. EU-Ukraine action plan European neighbourhood policy. – <http://www.delukr.cec.eu>, 2004.
2. Палехова Л.Л. Програмний розвиток регіональних ринків у контексті “План дій Україна – ЄС”// Теорія і практика сучасної економіки. Матеріали VI між народної науково-практичної конференції: Черкаси, 28-30 вересня 2005 року. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 39-42.
3. Економічна та адміністративна трансформація: цілі та рекомендації для України на шляху до Європи. Асоціація агенцій регіонального розвитку України. Фонд Конрада Аденауера. – К., 2004.
4. Бізнес № 18-19. – 2006, с. 32.
5. Соколенко С.И. Производственные системы глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский Контекст. – К.: Логос, 2002.
6. Савельєв Є.В. Європейська інтеграція і маркетинг. – Тернопіль: Економічна думка, 2003.
7. Хомяков В.І., Вяткіна Т.Г., Позднякова І.В. Стратегія управління потенціалом промислового комплексу // Зб. наук. пр. ЧДТУ. Сер.: Економічні науки. Вип. 12. – Черкаси: ЧДТУ, 2004. – С. 3.
8. Друкер П.Ф. О профессиональном менеджменте. Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2006.
9. SWOT – аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. Посіб./ За ред. Л.В. Балабанової.- 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.
10. Промышленный маркетинг. Учебное пособие / Под общей редакцией Пилошенко В.Л., Б. Раффилда III. – Донецьк: ДонГАУ, 2003.
11. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. – Львів: “Львівська політехніка”, 2004.
12. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.
13. Головні підсумки соціально-економічного розвитку Дніпропетровської області у 2005 р. – <http://www.adm.dp.ua>.
14. Харламова Г.О. Інвестиційна складова стратегії економічного розвитку України // Теорія і практика сучасної економіки. Матеріали VI між народної науково-практичної конференції: Черкаси, 28-30 вересня 2005 року. Черкаси: ЧДТУ, 2005. р. 99-101.
15. Палехова Л. Л. Економічні аспекти сталого розвитку промислового регіону // Екологізація економіки як інструмент сталого розвитку в умовах конкурентного середовища. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Львів: Національний лісотехнічний університет України, 2005. – с. 127-129.
16. Spitzer H. Einführung in die raumliche Planung. Eugen Ulmer. – Stuttgart, 1995.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Решетіловою Т.Б. 27.06.06*

*Надійшла до редакції  
14.06.06*