

планування, облік і контроль реалізації планів, аналіз результатів, корекція прогнозів і планів. Така система дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси підприємства в комплексі, поєднуючи їх у загальне інформаційне поле.

Література

1. Жуков С. А. Аутсоринг як система співпраці між регіональним інформаційно-маркетинговим центром і підприємництвом регіону / С. А. Жуков // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 238 – 246.
2. Семернікова І.О. Економіка підприємства : [навч. пос. (Курс лекцій)] / Семернікова І.О., Мешкова-Крвченко Н.В. – Херсон : ОЛДІ-плюс, 2007. – 312 с.
3. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : [підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного] – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – № 10. – С. 29 – 37.

Надійшла 10.08.2010

УДК 642.5.024 / 658012

А. Г. БАЛОГ

Одесский национальный университет им. И. И. Мечникова

УПОРЯДОЧИВАННЯ ПРОЦЕСА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стаття присвячена дослідженню стратегії підприємства з допомогою розробки каскада цілей підприємства. Проводиться аналіз удосконалення процесу розробки стратегії підприємства.

The article is dedicated to the problem of development the strategy at the enterprise through the system of setting goals (aims, targets). Learning such process as development of the company's strategy.

Ключові слова: ціль, стратегія, бізнес-процес, стратегічна бізнес-одиниця, мотивація, фінанси, стратегічні показники.

Стратегическое управление как научная концепция сформировалось на базе теории организации, управления и планирования предприятия, учета расходов, маркетинга, сконцентрировав в себе методологический аппарат этих теорий, объединив их для целей практического управления в новых хозяйственно-экономических условиях. Стратегическое управление и инструментарий, с помощью которого данное управление осуществляется, возникли как результат исторического развития национальных экономик, а также связанных с ними процессов: частые кризисные ситуации, нестабильная социальная и политическая обстановка, диспропорция развития разных областей экономики, высокий темп инфляции, дефицит финансовых средств, сильная зависимость предприятий от государственных органов, цен на сырье. Все перечисленные факторы повышают степень сложности и риски управления предприятием. В условиях нестабильной рыночной экономики проблемы стратегического выбора управления усложняются. Использование классических моделей не всегда возможно. Нестабильность, ограниченность ресурсов, риски внешней среды и конкуренция побуждают специалистов к поиску таких методов управления, какие будут оказывать содействие развитию деятельности предприятий. В настоящее время большинство предприятий в экономически развитых странах той или иной мерой используют методы стратегического управления, которые дают им возможность успешно приспосабливаться к изменениям условий конкуренции и требований общества.

Целью данного исследования является упорядочивание процесса разработки стратегии предприятия, так как данная проблема предприятия очень сложна и комплексна для всей системы менеджмента организации.

Проблема разработки стратегии компании была исследована многими учеными, такими как Дональд Трамп, Уильям Оучи, Ли Якокка, Игорь Ансофф, Дэвид Хасси, Питер Друкер, Филипп Котлер, Виханский и Наумов, Кузнецов Э.А. В своих работах они описывали процесс формирования стратегии предприятия, его рациональность и логичность.

Постановка задачи

В данной статье рассматривается проблема упорядочивания и построения стратегии предприятия его влияния на управленческую систему компании как отправной точке развития стратегии предприятия. Изучению подвержены такие вопросы построения стратегии как достижение целей компании посредством кризиса и выявление стратегических преимуществ, влияющих на конкурентоспособность организации.

За последние 20 лет условия предпринимательской деятельности стали как никогда многообразными. И здесь не может быть единственно верного рецепта. Сегодня бизнесу нужна более четко продуманная и надежная модель, позволяющая находить выход из гораздо большего числа ситуаций и

подсказывающая, когда и как следует применять ту или другую теорию. В основе традиционного подхода к стратегии лежит микроэкономическая модель отрасли, в упрощенной форме представленная на рисунке 1. Это модель Портера, которая объединяет внешние силы, воздействующие на отрасль (такие, как технологии и государственное регулирование), с внутренними. Важно то, что этой модели соответствуют три неявных, но очень серьезных предположения. Во-первых, отрасль состоит из не связанных между собой покупателей, продавцов, представителей и конкурентов, взаимодействующих друг с другом на традиционно почтительном расстоянии. Во-вторых, прибыль достается тем компаниям, которые способны воздвигать барьеры на пути реальных и потенциальных конкурентов. Другими словами, структурные преимущества — это источник дополнительной стоимости. В-третьих, степень неопределенности достаточно низка для того, чтобы можно было делать точные прогнозы относительно поведения участников конкурентной борьбы и выбирать соответствующую стратегию. Но даже если предположить, что одно из этих допущений правильно, вероятность того, что верны будут все три, мала [1, с. 45-70].

Традиционная микроэкономическая модель основана на «рациональной» структуре отрасли, в которой каждый игрок соперничает не только со своими конкурентами, но и с клиентами, и с поставщиками за получение контроля над экономической рентой. Однако существуют, по меньшей мере, две других отраслевых структуры: взаимозависимые системы и привилегированные отношения. Модели поведения в этих двух структурах отличаются от тех, что предписываются традиционной моделью, и любой, кто будет вслепую применять к ним обычные микроэкономические правила, попадет в неприятную ситуацию. Взаимозависимые системы — это структуры (такие, как альянсы, объединения и экономические сети), охватывающие несколько отраслей промышленности. Самая новая, но все шире распространяющаяся взаимозависимая система — экономическая сеть, представляющая собой несколько компаний, использующих общую архитектуру для реализации отдельных элементов общего рыночного предложения. Чем больше компаний присоединяются к сети, тем она сильнее (например, сети Wintel и Apple в компьютерной промышленности). Успех каждого участника зависит как от эффективности сети в целом, так и от того, насколько хорошо он использует свои возможности влияния на сеть. Главная стратегическая задача — достичь правильного соотношения между преуспеванием сети и составляющих ее членом; слишком алчные игроки могут не только нанести ущерб себе, но и разрушить всю сеть.



Рис. 1. Модель отрасли Портера

Высокотехнологичные отрасли промышленности, такие как производство компьютеров, телекоммуникации, программное обеспечение и мультимедийные средства, движутся по направлению к сетевым структурам, но эта тенденция обнаруживается и в более старых отраслях, например, в автомобилестроении, здравоохранении, лесной промышленности и в сфере финансовых услуг [3, с. 230-237].

Привилегированные отношения — это такие структуры, в которых фирмы устанавливают с другими фирмами, действующими на том же рынке, особые отношения, основанные на финансовых интересах (корейские чеболы, мексиканские группос и японские кейрецу), дружбе, доверии или этнической лояльности. Между правительствами похожие деловые отношения устанавливаются во имя национальной безопасности или национальной гордости. Обратимся к примеру индийцев и китайцев, живущих за рубежами своей родины: они создают сети корпораций, принадлежащих семьям, причем отношения между составляющими этих сетей имеют четко привилегированный характер. Поэтому действия членов подобных сетей следует рассматривать не только в свете их собственной стратегии, но также с позиций стратегии целой сети и положения отдельных ее участников в семейной иерархии. Традиционная микроэкономическая модель предполагает, что прибыль достается тем компаниям, которые имеют структурные преимущества перед реальными и потенциальными конкурентами. В ведущих секторах экономики — телекоммуникации, сырье, транспорт — это предположение до сих пор остается верным. Но конкурентные преимущества можно создавать и на двух других основах.

В соответствии с традиционной моделью степень неопределенности в отрасли достаточно низка, и потому руководители могут делать довольно точные прогнозы, необходимые при разработке стратегии. Однако в действительности оценить будущее бывает гораздо сложнее. Перед лицом неопределенности руководители зачастую впадают в крайности. Некоторые делают вид, что никакой неопределенности вообще не существует, другие признают ее, но она парализует их действия. Что следует делать разработчикам стратегии, когда в результате анализа ситуации (по крайней мере, отчасти) они вынуждены признать: «Я ничего не знаю, и никакой анализ мне не поможет»? Конечно же, не закрывать на это глаза и не переходить к проработке сценариев и вариантов. Секрет разработки успешной стратегии состоит в том, чтобы выяснить, насколько неопределенна окружающая обстановка. И здесь можно выделить четыре уровня неопределенности. На первом уровне еще действует традиционная микроэкономическая модель, и разработчики стратегии могут сформулировать для себя один полезный прогноз на будущее. Это не отрицание неопределенности, а подтверждение того, что анализ должен быть достаточно глубоким, чтобы на его основе можно было найти ясное стратегическое направление. После этого можно провести соответствующий анализ чувствительности. Что касается, например, экспресс-закусочных, то там в последнее десятилетие изменения носили эволюционный характер; это позволило компаниям основывать свою стратегию на прогнозах. На втором уровне неопределенности результаты анализа показывают, что в перспективе ситуация будет меняться в соответствии с одним из нескольких отличных друг от друга сценариев, хотя неизвестно, с каким именно. В конце 1995 года, например, схема нового законодательства США в сфере телекоммуникаций обрела четкие контуры, однако не было ясно, одобрит ли ее Конгресс. В этом случае компании могли разрабатывать свою стратегию на основе одного из двух возможных сценариев. Поскольку число сценариев на этом уровне неопределенности обычно невелико, то, в общем, стратегию можно вывести аналитическим путем. На третьем уровне господствует непрекращающаяся неопределенность. Хотя число ее аспектов ограничено, будущее уже нельзя свести к нескольким отдельным сценариям. Реальность может находиться в любой точке континуума. Обычно стратегию определяли как интегрированную совокупность действий, ведущих к устойчивому преимуществу перед конкурентами. Это определение по-прежнему применимо к структурам традиционных отраслей промышленности, характеризующихся низкой степенью неопределенности. Однако мы полагаем, что вне этого ограниченного контекста необходимо более широкое определение. Например, в ситуациях, связанных с высокой степенью неопределенности, стратегия, скорее всего, потребует осуществления не одной интегрированной совокупности действий; возможно, возникнет необходимость проработки разнообразных вариантов, принятия менее масштабных решений и так далее. Новое определение звучит так: стратегия — это некий набор решений, которые направляют и формируют последующие действия компании, которые не так просто изменить после принятия и которые оказывают самое большое влияние на достижение компанией своих стратегических целей. Говоря конкретно, этот набор решений включает выбор стратегической позиции компании, определение источника или источников получения преимуществ перед конкурентами, разработку бизнес-концепции и создание систем приращения стоимости, приспособленных к целям компании. Рассмотрим подробно каждое из этих решений. В зависимости от своих честолюбивых устремлений компания может выбрать одну из трех стратегических позиций: приспособление, активное формирование рынка или сохранение за собой права действовать. Приспособление — наиболее часто встречающийся выбор. Компания анализирует внешние условия и затем намечает для себя ряд действий, соответствующих этому окружению. Хотя различные уровни неопределенности могут потребовать различных действий, психология здесь всегда одна и та же: использование известных возможностей и реагирование на известные риски. Активное формирование рынка означает попытку компании изменить окружающую обстановку в своих интересах. Такие компании изобретают совершенно новые продукты, в отношении которых существует лишь скрытый спрос, видоизменяют базовую структуру своей отрасли или разрабатывают совершенно новые методы конкуренции. Они считают, что способны оказывать настолько сильное влияние на деловой мир, что им ни к чему тщательный анализ текущего окружения. Такая уверенность может основываться на силе идеи или на неизменном превосходстве перед конкурентами. Однако как бы то ни

было, все зависит от способности компаний изменять внешние условия. Концепция активного формирования рынка оказывается привлекательной в некоторых трудных для понимания случаях. Например, при наличии крайне нестабильных внешних условий многие компании стремятся подстраховаться и не связывать себя обязательствами. Тем не менее для некоторых сильных игроков такие условия могут оказаться самыми подходящими для того, чтобы предпринять смелые шаги. Так же и в бизнесе: если существует неопределенность относительно направления развития отрасли, лучшим выбором могут стать смелые шаги по формированию рынка. Однако такая позиция не всегда целесообразна. Из трех возможных стратегических вариантов она предполагает самую высокую награду, но и самую высокую степень риска. Трудно накопить большое богатство без активного воздействия на рынок: вспомним о стальных и железнодорожных магнатах XIX века, о Томасе Эдисоне, о корпорациях «Microsoft» и «Netscape». Но вспомним также и о компании «Zap Mail», сети «Microsoft Network», видеостандарте Betamax и туннеле под Ла-Маншем. Последняя стратегическая позиция — сохранение права действовать — ни к чему не обязывает компанию [4, с. 75-80]. Она означает совершение только тех действий, которые в дальнейшем позволят ей сохранить возможность превращения в сильного игрока. Это не абсолютная пассивность, а скорее, накопление знаний.

В основе этих трех позиций лежат фундаментальные различия в образе мышления. Однако было бы неправильно слишком все упрощать: такие компании, как «Microsoft», умеют использовать одновременно элементы всех трех позиций и выбор компанией своего стратегического положения может изменяться по мере трансформации окружающих условий. Тем не менее большинству компаний следовало бы стремиться к тому, чтобы занять на рынке одну доминирующую позицию. Ранее автор отмечал три различных основы получения преимуществ перед конкурентами: структурные преимущества, передовые методы работы, а также глубокое понимание и предвидение. Конечно, каждая из этих основ имеет множество вариантов, таких, как ключевые компетенции и напористость. В будущем могут возникнуть новые источники преимуществ перед конкурентами. Хотя компании имеют разнообразные средства для выбора источника получения таких преимуществ, они редко понимают, насколько подобный выбор может самым неожиданным образом связать их по рукам и ногам. Структурное преимущество возникает у компании тогда, когда конкуренты из-за своей структуры не в состоянии воспроизвести ее рыночное предложение. В таких условиях компания оказывается привязанной к определенному набору клиентов или потребностей. Если последние изменятся, избранная стратегия может стать ненужной. Стратегия, строящаяся на передовых методах работы, обычно еще более связана с ограничениями, поскольку она вынуждает всю организацию твердо придерживаться установленного набора показателей. В одной компании была принята программа по развитию исполнительских навыков, включавшая в себя 65 самостоятельных подпрограмм, направленных на изменение организационной структуры компании, методов найма служащих и оплаты труда, а также на внедрение новых информационных систем, руководящих принципов и процедур. Не удивительно, что компания стала настолько неповоротливой, что не сумела приспособить свою стратегию меняющимся внешним условиям. Концепция глубокого понимания и предвидения может показаться более гибкой основой для получения преимуществ перед конкурентами, поскольку она не предполагает зависимости компании от единственного потребительского предложения с точки зрения продуктов или рынков. Однако в этом случае часто возникают ограничения на входе: компания, которая зависит от одного источника знаний, может оказаться уязвимой, если по каким-либо причинам этот источник потеряет свою ценность. Более того, компании, избравшие такую стратегию, могут получать прибыль только в том случае, если их товары или услуги будут покупаться достаточным количеством потребителей. Вот почему, если компания хочет создать дополнительную стоимость, ей следует объединить глубокое понимание и предвидение со структурными преимуществами или передовыми методами работы [5, с. 50-78].

Выводы. Автор считает, что большинство этих концепций, как и традиционную модель, можно использовать только в конкретных ситуациях. Так, теория удержания клиентов действительно эффективна только в тех отраслях промышленности, где главную роль играет использование передовых методов работы и где степень неопределенности ограничена. В других условиях компании, полагающиеся на стратегию удержания клиентов, могут изо всех сил стараться довести до совершенства свое рыночное предложение, однако, при первом же изменении условий конкуренты сведут все их усилия на нет.

Автором было изучено более 25 различных стратегических концепций, предлагавшихся в последние годы.

Внимательное исследование каждой показывает, что лежащие в их основе предположения ограничивают условия, подходящие для применения этих стратегий. Вот почему разработчикам стратегии следует знать все существующие концепции, но при этом относиться к ним не предвзято. Выбор следует свести к конкретной подмодели, причем делать его следует только после того, как определена стратегия, наиболее подходящая для данной ситуации. В сегодняшнем многообразном деловом мире разработчики стратегии должны учитывать намного более широкий спектр отраслевых структур и основ получения преимуществ перед конкурентами, а также более высокий уровень неопределенности. И это, конечно, непросто. Но если какая-либо область бизнеса и заслуживает особых усилий, то сомнений нет — это стратегия.

Література

1. Бурков В.Н. Механизмы функционирования организационных систем / В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев. – М. : Наука, 1981. – 384 с.
2. Кульман А. Экономические механизмы. / А. Кульман; [пер. с фр. Н.И. Хрусталева]. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 92 с.
3. Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент / А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон. – М. : Вильямс 2003. – 596 с.
4. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции / Храброва И.А. – М. : Альпина 2000. – 245 с.
5. Дэвид Хасси Стратегия и планирование / Дэвид Хасси. – М. : Питер 2001. – 378 с.

Надійшла 20.08.2010

УДК 338.46

Н. В. МИЦА

Хмельницький економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПОПИТОМ НА ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЮ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕНЕРГОПОСТАЧАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті систематизовано методи управління попитом на електроенергію, що є необхідною передумовою ефективною фінансовою діяльністю енергопостачального підприємства.

In article it is systematized management methods by demand for the electric power that is a necessary condition of increase of efficiency of financial activity of the power enterprise.

Ключові слова: електроенергія, попит, управління попитом, споживачі електроенергії.

Вступ. Специфіка електроенергетики та її продукції полягає в тому, що процеси виробництва та споживання відбуваються одночасно і зберігати електроенергію у значних обсягах неможливо, адже її зберігання пов'язане із значними втратами та капіталовкладеннями. На ринку електроенергії короткостроковий дисбаланс між попитом і пропозицією може призвести до втрати стійкості ринку. При цьому можливі дві ситуації: коли переважає пропозиція і коли переважає попит. В першому випадку створюють генеруючі та додаткові потужності для виробництва електроенергії в час пік. Це призводить до зростання витрат і знижує ефективність діяльності суб'єктів енергоринку. Але можливі примусові відключення частини споживачів в умовах дефіциту електроенергії або аварії призводять до зниження споживання, але не попиту. Тому попит на ринку електроенергії не завжди дорівнює споживанню. Це призводить до необхідності управління попитом на електроенергію.

Постановка проблеми. Під управлінням попитом будемо розуміти цілеспрямований і планомірний вплив енергокомпаній на обсяги, структуру та режими енергоспоживання в регіоні, що обслуговується.

Важливо, що при цьому підвищується ефективність використання енергії і розвиток енергогенеруючих (мережевих) потужностей компанії, розглядаються як взаємодоповнювані способи енергопостачання споживачів. Зекономлена електроенергія виступає в якості додаткового ресурсу, що заміщує виробіток (передачу) на нових установках. В результаті активного впливу на формування попиту на електроенергію і потужність енергокомпанія отримує можливість забезпечити додаткові енергетичні потреби в будь-якому секторі економіки свого регіону з мінімальними витратами. В такій ситуації управління попитом здійснюється в рамках методу інтегрованого планування енергетичних ресурсів, в основу якого покладено принцип узгодження інтересів енергокомпанії, споживачів та регіону (довгострокових суспільних інтересів).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Необхідність та доцільність управління електровикористанням була обґрунтована ще у 30-х роках у роботах Кукіль-Краєвського. Згодом вирішенням цих проблем займалися вітчизняні вчені. Зокрема, питанню вирівнювання графіків навантаження ОЕНС України присвячено ряд робіт [1-7], але в них розглядається лише технічний аспект раціоналізації електровикористання та ціноутворення без урахування прибутковості діяльності енергетичних підприємств на різних сегментах роздрібного ринку електроенергії, необхідності налагодження системи маркетингових комунікацій.

Мета дослідження: удосконалення управління попитом на електроенергію з метою підвищення ефективності фінансової діяльності енергопостачального підприємства.

Результати дослідження. Оскільки виробництво і споживання електроенергії по часу співпадають, то можна виділити найбільш значимі фактори, що визначають динаміку і величину попиту:

- денні коливання попиту, що залежать від часу доби (день / ніч);

- сезонні коливання попиту, пов'язані з порою року (зима / літо), – споживання з метою опалення та