

3. Мачуга Н.З. Методологічні аспекти формування та функціонування системи якісних медичних послуг в Україні: монографія / Н.З. Мачуга. – Тернопіль: Крок, 2012. – 199 с.

4. Надюк З.О. Сучасні тенденції державного регулювання ринку медичних послуг в Україні / З.О. Надюк // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Вип. 2 (14). – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». – 2006. – С. 193–197.

5. Пономаренко В.М. Шляхи інформатизації медичної галузі / В.М. Пономаренко, В.В. Кальниш, О.Ю. Майоров // Вісн. соц. гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2000. – № 2. – С. 54–58.

6. Kisielnicki J. Systemy informacyjne biznesu. Informatyka dla zarządzenia / J. Kisielnicki, H. Sroka. – Warszawa: Placet, 2005. – 390 s.

Проанализирован процесс информатизации сферы здравоохранения. Проведена детализация формирования информационного пространства управления в лечебных учреждениях. Рассмотрены направления методологии информационных систем. Разработана и представлена специальная электронная on-line форма для повышения качества обслуживания в медицинских учреждениях. Представлены преимущества системы электронного управления в лечебных заведениях Украины.

Ключевые слова: *информационное пространство, качество медицинских услуг, управление, методология информационных систем.*

The process of information sector of health is analysed. The detailed elaboration forming information space management in hospitals was carried out. Directions of information systems methodology are considered. The special electronic on-line form to improve the quality of care in hospitals was developed and presented. Advantages of electronic control in hospitals in Ukraine are presented.

Key words: *information space, quality of health services, management, methodology of information systems.*

Надійшло 15.02.2013.

УДК 658.5

В.А. Павлова, О.В. Кузьменко

УПРАВЛІННЯ ПОДВІЙНИМИ СТРАТЕГІЯМИ: ПОСТАНОВНИЙ АСПЕКТ

Розглядаються підходи до формування подвійної стратегії, її наповнення, визначення глобальних і локальних стратегічних цілей та інструментарію реалізації. Проаналізовано поточний стан машинобудування України та Дніпропетровської області з метою визначення можливостей розвитку на майбутнє. Запропоновано і описано блок формування подвійної стратегії.

Ключові слова: *стратегія, середовище, ресурсний потенціал, подвійна стратегія, відповідність.*

На сучасному етапі розвитку економіки конкуренція характеризується виникненням нового типу ринкових відносин між виробниками і споживачами, серед яких пріоритетними стають широта охоплення потреб

споживачів зі специфічними вимогами і диференціацією переваг за рахунок виготовлення і споживання індивідуалізованої продукції; підвищення ролі змагальної взаємодії суб'єктів господарювання, що стимулює набуття конкурентних переваг, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби як з іноземними, так і з вітчизняними виробниками і досягаються у тому числі через оптимізацію ресурсного потенціалу. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну модель впровадження новачій і покращання технологій, освоєння нових перспективних ринкових сегментів, розвитку науково-дослідних робіт, що забезпечують доступ до високих технологій. Але його дії, врешті-решт, будуть визначатися стратегією розвитку.

Питання розробки стратегії підприємств за умов мінливості конкурентного середовища досліджуються у працях багатьох економістів. Зокрема Субхаш С. Джейн з США наголошує, що основне завдання стратегії – зручне позиціонування компанії відносно конкурентів за рахунок явних переваг та вищої якості обслуговування, що у сукупності трьох «К» («компанія», «клієнти», «конкуренти») утворюють трикутник стратегії [1]. М. Трейсі та Ф. Вірсема пропонують орієнтувати стратегічне планування за одним з трьох ціннісних критеріїв: налагоджена операційна діяльність (operational Excellence); довірчі відносини з клієнтами (customer Intimacy); переваги продукту (product Leadership) [2]. Вибір стратегії за моделлю аналізу ринкових сил М. Портера, які можуть як загрожувати підприємству, так і відкривати для нього можливості зростання [3], найчастіше використовують у практиці діяльності, оскільки, як підкреслює автор, стратегія – це вибір, який є засобом стратегічної інновації порівняно з конкурентами. Р. Керін та Р. Петерсон пропонують обирати стратегію за матрицею оцінки можливостей [4]. Слід звернути увагу на інші підходи щодо формування стратегії. Проте на сьогодні відбувається настільки швидка зміна категорій, функцій і навантаження на ті чи інші процеси, які відбуваються на підприємствах, що виникає потреба оперативного реагування на означені процеси і зміни концепції формування стратегій. Зокрема адаптація до змін конкурентного середовища, як стверджує Р. Грант [5], вимагає, щоб підприємства конкурували одночасно у двох часових періодах. А тому виникає необхідність розробки так званої подвійної стратегії, механізму управління та її реалізації.

Метою статті є систематизація підходів до формування і управління подвійними стратегіями, їх наповнення, визначення цілей та інструментарію реалізації.

Теорія і практика управління має достатньо визначень стратегії підприємства, які відображають різне бачення її поняття і ролі на сучасному етапі. Огляд сучасної економічної літератури дозволяє виділити такі її характеристики:

1) стратегія як базис управлінського рішення. Зокрема стратегії в умовах посилення конкуренції повинні забезпечити пристосування до багатофакторної системи зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збільшення відносної частки цільового ринку за рахунок зростання масштабів виробництва, диверсифікації, розширення асортименту. З

цієї позиції стратегія спрощує процес прийняття рішень, з одного боку, а з іншого – підвищує їх якість, оскільки дозволяє використовувати досвід, уміння, мотивацію працюючих на підприємстві та обирати ефективні аналітичні інструменти. Такий підхід стає підґрунтям більш якісних рішень і вищої їх ефективності;

2) стратегія як механізм координації. Розроблений механізм реалізації стратегії дозволяє ідентифікувати цілі та місце підприємства в конкурентній боротьбі, визначати відповідальність кожного суб'єкта організації за процеси реалізації. Проте практично всі теорії стратегічного менеджменту базуються на ієрархії стратегій, в якій стратегічні цілі визначають завдання структурних підрозділів, які обирають тактику реалізації. Тому можна стверджувати, що стратегію слід розглядати як інструмент комунікації, оскільки для її реалізації залучаються різні функції, бізнес-процеси та групи виконавців;

3) стратегія як мета. Для успішної реалізації стратегії виділяються напрями діяльності підприємства, які є основними для нього і виступають мотивуючим фактором для співробітників щодо лідерства у певній сфері підприємництва. «Стратегічні наміри визначають ті лідерські позиції, до яких прагне організація, та одночасно є критерієм, що дозволяє оцінити ступінь наближення до бажаної мети», стверджують Г. Хемел і К. Прахалад [6].

Тому важливо спрямувати стратегію підприємства як на максимізацію ефективності на сьогодні, так і на розвиток ресурсів, що дозволяють забезпечити можливість конкуренції у майбутньому.

Оцінка сучасного стану і тенденцій розвитку машинобудування дозволяє констатувати посилення конкуренції у цій сфері і необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування, зокрема управляючи стратегічним плануванням.

Дослідження динаміки індексів промислової продукції як основного показника машинобудування та індексів продукції за видами діяльності Дніпропетровської області у 2005–2011 р. (рис. 1) показує зростання темпів у 2011 р. порівняно з попередніми роками.

Показники, % до попереднього року	2005	2008	2009	2010	2011	2005	2008	2009	2010	2011	Індекси продукції за видами діяльності, % до попереднього року
	Індекс продукції машинобудування в Україні					Виробництво машин та устаткування в Україні					
	107,1	100,3	55,1	136,1	117,2	112,2	98,2	62,4	121,1	112,5	
	Індекс продукції машинобудування в Дніпропетровській області					Виробництво машин та устаткування в Дніпропетровській області					
	119,1	106,6	61,3	161,7	126,1	114,4	117,1	61,6	121,7	128,2	
	Питома вага машинобудування у загальному обсязі виробництва в Україні					Виробництво транспортних засобів та устаткування в Україні					
	12,7	13,3	10,6	10,9	11,6	112,4	105,7	42,1	161,9	122,6	
	Питома вага машинобудування в обсязі виробництва в Дніпропетровській області					Виробництво транспортних засобів та устаткування в Дніпропетровській області					
8,8	7,4	5,5	6,8	7,7	116,6	93,3	56,4	184,6	134,8		

Рис. 1. Характеристика машинобудування України та Дніпропетровської області [7]

Якщо проаналізувати індекси промислової продукції у 2005–2011 рр., можна відзначити таке: індекс продукції машинобудування України складав відповідно до попереднього періоду – 107,1%; 100,3; 55,1; 136,1; 117,2%; індекс продукції машинобудування в Дніпропетровській області – 119,1%; 106,6; 61,3; 161,7; 126,1% відповідно. Динаміка показників підтверджує суттєві їх коливання у досліджуваному періоді. Коливання спостерігаються і в структурі реалізованої продукції машинобудування. Питома вага машинобудування у загальному обсязі реалізованої промислової продукції України – 12,7%; 13,3; 10,6; 10,9; 11,6%, а Дніпропетровської області – 8,8%; 7,4; 5,5; 6,8; 7,7% відповідно, що свідчить про значущість машинобудування, нерівномірність та відсутність сталих закономірностей розвитку масштабів діяльності. У розрізі окремих видів діяльності машинобудування Дніпропетровської області можна виділити такі характеристики: індекс виробництва машин та устаткування складав 114,4%; 117,1; 61,6; 121,7; 128,2%; виробництва транспортних засобів та устаткування – 116,6%; 93,3; 56,4; 184,6; 134,8%.

На основі проведеного статистичного аналізу можна констатувати стрибкоподібність розвитку машинобудівних підприємств Дніпропетровської області, однак слід зазначити, що незважаючи на коливання основних показників діяльності, вони мають передумови для збільшення обсягів виробництва, мінімізації витрат та подальшого розвитку і зростання за рахунок вибору обґрунтованої чи коригування раніше обраної стратегії.

Якщо обирати традиційні методи побудови стратегії, то для виконання означених завдань на перших етапах достатньо дотримуватися в процесі її розробки правила «золотого трикутника» Х. Виссема [8], а саме: передбачення та інтуїція, раціональний аналіз, стратегічні наміри. Слід погодитися з автором стосовно того, що зазначені елементи взаємопов'язані і взаємодіють між собою.

За нашими міркуваннями, за таким підходом загальна концепція розробки стратегії у цьому випадку може включати такі елементи:

- поділ діяльності підприємства на стратегічно важливі, однорідні за ознаками напрями;
- вивчення у кожному стратегічному напрямі рівня і характеру конкуренції у зовнішньому середовищі;
- дослідження потенціалу внутрішніх конкурентних переваг через базові стратегії зниження витрат, диференціації продукції або їх поєднання;
- вибір стратегічних альтернатив розвитку, які забезпечують напрями подальшого розвитку через поглиблення спеціалізації; оновлення стратегічних напрямів шляхом диверсифікації; організаційний розвиток підприємства для посилення конкурентного статусу тощо;
- формування на підставі аналізу зовнішніх і внутрішніх можливостей загальної стратегії підприємства і визначення оптимального набору стратегічних альтернатив.

У підсумку слід погодитися, що побудова сучасної теорії стратегії базується на конструкції прикладних взаємозв'язків проблем практики і оновлення загальнотеоретичних концептуальних підходів, методів та інструментів розробки та впровадження стратегії підприємства [9].

Проте, як стверджують Г. Хемел і К. Прахалад [6], у динамічному оточуючому середовищі звичайного підходу до формулювання стратегії, що базується на відповідності між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями, може виявитися недостатньо для забезпечення тривалої ефективності діяльності. «У нашому світі неможливо спиратися на минуле, потрібно щодня винаходити майбутнє», – акцентує Т. Пітерс [10].

Тому, незважаючи на певні можливості, сьогодні вітчизняні підприємства не зможуть забезпечити ефективність функціонування, використовуючи лише традиційні підходи, а відтак, стають актуальними підходи щодо застосування подвійної стратегії.

Найбільш розповсюдженим визначенням є таке: подвійна стратегія – це стратегія максимізації продуктивності і результатів у поточних умовах і в той же час це є стратегія розробки та використання ресурсів і компетенцій для бізнесу у майбутньому [11]. Р. Грант вважає, що стратегія як ключовий елемент успіху має бути розроблена в двох періодах різної тривалості для забезпечення використання ресурсів у теперішній час та розширення і збільшення їх у майбутньому, а тому може бути охарактеризована як нова бізнес-модель [5]. Д. Абель вважає, що застосування подвійних стратегій, які оптимізують поточну діяльність і одночасно забезпечують адаптацію до майбутнього, є головним стратегічно важливим завданням [12].

На підставі вищезазначеного можна дійти висновку, що управління подвійними стратегіями потребує подвійної системи планування:

- короткострокове планування, де акцент ставиться на стратегічній відповідності та ефективній діяльності строком на один-два роки;
- довгострокове планування базується на розвитку бачення, зміни господарського портфеля та перегляду змісту і позиціонування окремих напрямів діяльності, реструктуризації організаційної структури на п'ять і більше років.

Погоджуючись з таким висновком, слід констатувати, що управління подвійними стратегіями не обмежується створенням подвійної системи стратегічного планування. Основною характеристикою є спроможність нової бізнес-моделі системно використовувати наявні ресурси, забезпечувати можливість їх подальшого використання та збільшення обсягів у майбутньому.

Отже, формування подвійної стратегії підприємства має базуватися на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища, що розглядається за двоїстою характеристикою. З одного боку, ефективність формування стратегії залежить від забезпеченості підприємства виробничими ресурсами, кваліфікованим персоналом, інформаційними ресурсами, певною технікою та методиками, тобто ресурсним потенціалом, який необхідний для своєчасного і адекватного прийняття управлінських рішень, а з іншого – рівень розвитку потенціалу обумовлює не тільки спроможність до адаптації, а й здатність впливати на фактори зовнішнього середовища.

Системний характер процесу формування подвійної стратегії обумовлює його структуру, до якої входять певні елементи, зв'язки між ними та умови, що обмежують відносини в системі. Блок безпосереднього формування подвійної стратегії підприємства наведено на рис. 2.

Як видно з рис. 2, місія підприємства є однаковою для коротко- і довгострокової реалізації стратегії. Проте змінюється мета підприємства щодо досягнення стійкої його позиції на ринку та ефективності діяльності.

У короткостроковій перспективі основним є забезпечення відповідності між наявним ресурсним потенціалом та його віддачею, яка виражається через ефективність діяльності та достатній рівень конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі на перший план виходить можливість зростання ресурсного потенціалу для закріплення, зміцнення і розширення позиції на ринку.

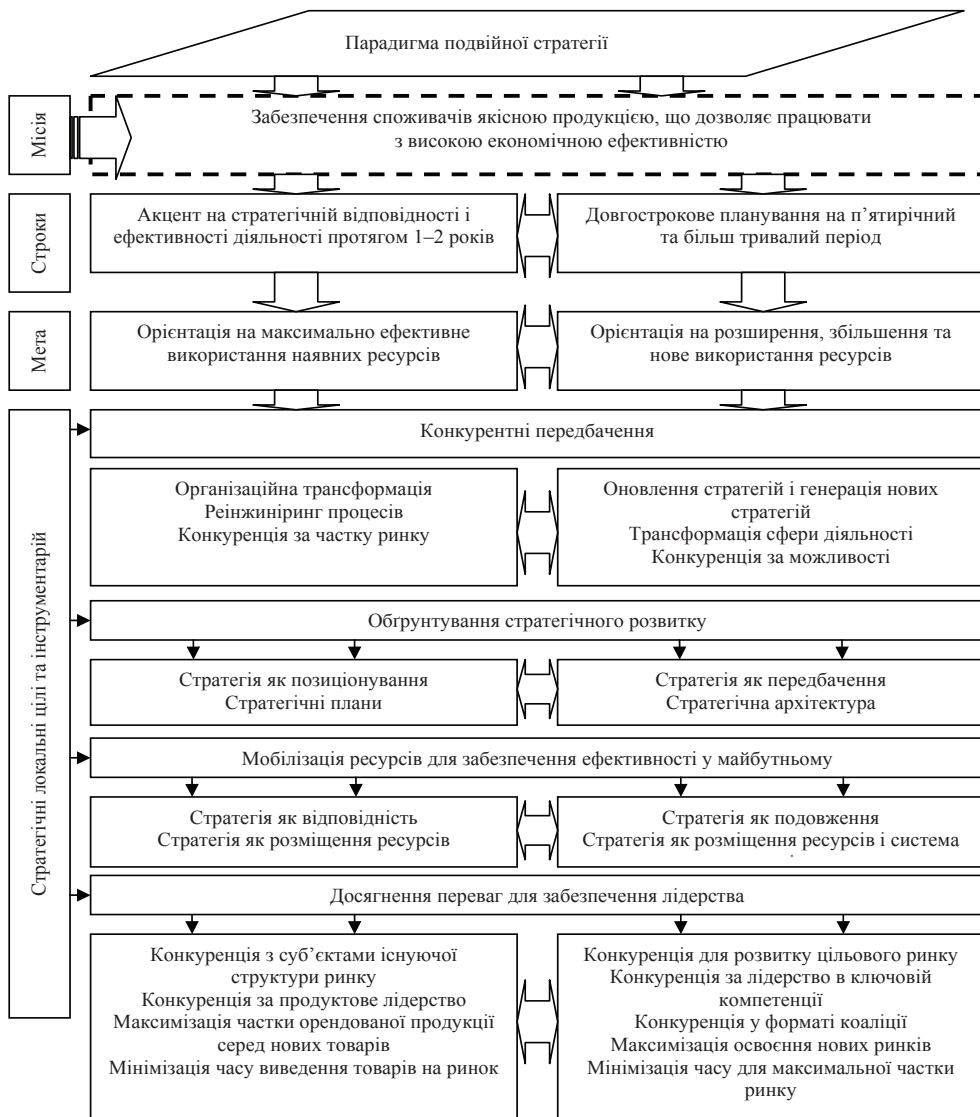


Рис. 2. Декомпозиція блоку формування подвійної стратегії

Для виконання місії і стратегічної мети доцільно розробити локальні цілі, які містять власне характеристику реакції підприємства на зміни у конкурентному середовищі. Основним спрямуванням подвійної стратегії є не просто пристосування до змін, а створення відповідності між стратегією, зовнішнім середовищем та ресурсним потенціалом для забезпечення тривалого розвитку підприємства як лідера у певній сфері діяльності з урахуванням можливих стратегічних інновацій конкурентів.

До локальних цілей у запропонованій схемі процесу управління подвійними стратегіями належать: 1) конкурентні передбачення; 2) обґрунтування стратегічного розвитку; 3) мобілізація ресурсів для забезпечення ефективності у майбутньому; 4) досягнення переваг для забезпечення лідерства. Для кожної з них залежно від строків прогнозування обирається власний інструментарій, який висвітлено на рис. 2.

Управління подвійними стратегіями передбачає, що найбільш ефективним буде такий його механізм, який дозволяє приймати рішення щодо координації діяльності підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища та забезпечення своєчасної реакції на швидкі і несподівані зміни у зовнішньому середовищі за найменшим сигналом про це.

Нами розглянуто загальні підходи до формування подвійної стратегії без урахування сценарного аналізу, який дозволяє прогнозувати майбутнє на десятки років наперед, еволюції економічної сфери діяльності, стадії життєвого циклу конкретного підприємства. У подальших дослідженнях планується розробка механізму формування і реалізації подвійної стратегії підприємства на різних стадіях його розвитку.

Список використаної літератури

1. 17 моделей построения стратегии [Электронный ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_models.shtml
2. Treacy V. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.) / V. Treacy, F. Wiersema, 1995 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.buildingleaders.com/wp-content/uploads/2011/01/Discipline-of-Market-Leaders-BR.pdf>
3. Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. з англ. / Майкл Э. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
4. Альтернативные модели построения стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stmodels.htm>
5. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова / Р.М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. Хэмэл Г. Стратегические намерения [Электронный ресурс] / Г. Хэмэл, К. Прахалад. – Режим доступа: <http://mgt-edu.ru/14-21.php>
7. Наливайко А. Эволюция теории стратегии предприятия / А. Наливайко // Экономика Украины. – 2002. – № 1 (474). – С. 24–30.
8. Соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема: пер. с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 272 с.

10. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений = Re-imagine! [Электронный ресурс] / Т. Питерс. – М.: BestBusinessBooks, 2006. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tom-piters>

11. Двойная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pribylov.ru/bip/dual_strategy.html

12. Абель Д. Концепция стратегического планирования / Д. Абель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_4131

Рассматриваются подходы к формированию двойной стратегии, ее наполнения, определения глобальных и локальных стратегических целей и инструментария реализации. Проанализировано текущее состояние машиностроения Украины и Днепропетровской области с целью определения возможностей развития в будущем. Предложен и описан блок формирования двойной стратегии.

Ключевые слова: стратегия, среда, ресурсный потенциал, двойная стратегия, соответствие.

The article is devoted to the description of approaches to the development of dual strategy, its content, determination of global and local strategic goals and tools for its implementation. The present state of machine-building in Ukraine and Dnipropetrovsk region has been analysed to determine the development prospects. A block for developing dual strategy has been suggested and described.

Key words: strategy, environment, recourse potential, dual strategy, compliance.

Надійшло 15.02.2013.

УДК 330.341.1

А.О. Сімахова

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО СУТНОСТІ КАТЕГОРІЇ «ІННОВАЦІЯ»

У статті проаналізовано підходи різних вчених до визначення сутності категорії «інновація». Через призму підходів вітчизняних та зарубіжних науковців уточнено дефініцію терміна «інновація».

Ключові слова: інновація, НТП, інноваційна діяльність, технології, соціально-економічний розвиток.

Постановка проблеми. На межі ХХ–ХХІ ст. світова спільнота, формуючи нову систему цінностей, поступово здійснює перехід до постіндустріальної епохи. Основним фактором цього процесу виступають інновації, які базуються на науково-технічних досягненнях та ефективній системі управління. НТП змінює масштаби та структуру виробництва, здійснює істотний вплив на стан усієї світової економіки. Очевидним є те, що у ХХІ ст. інновації стали фундаментальною основою економічного прогресу та забезпечення позитивної соціально-економічної динаміки.