

## МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Швед В.В., Даних О.В.

Вінницький фінансово економічний університет

Стаття присвячена вивченню питання стратегічного управління діяльності підприємства. Проаналізовано основні методологічні аспекти стратегічного управління. Визначено ключові моделі стратегічного управління.

**Ключові слова:** стратегія, управління, підприємство.

Головною проблемою стратегічного управління є відсутність однозначного розуміння терміну «стратегія». Це зумовлює еkleктизм підходів та базових теоретичних положень, а отже, формування різних наукових шкіл. Кожна школа має тенденцію до формування власного термінологічного та методологічного апарату, які обслуговують її провідну концепцію.

Проблемі забезпечення методологічним інструментарієм стратегічного менеджменту присвячена велика кількість наукових публікацій. Класичними представниками стратегічного аналізу вважаються К.Р. Ендрюс, К.Р. Крістенсен, Х. Вейхрич, І. Ансофф, Г. Сейнер, Брюс Д. Гендерсон, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Хофер та Шендель, С. Шоффлер. Серед вітчизняних дослідників концептуальними щодо вирішення даної проблеми є роботи П.Л. Гордієнко, М.М. Мартиненко, І.А. Інгатьєвої та інших.

Аналіз публікацій, у яких розглядається методологічний апарат формулювання стратегії, засвідчив наявність декількох основних напрямків. Вони сформовані на базі провідних шкіл стратегії.

Відповідно до таксономії Генрі Мінцберга [1] три школи стратегії «проектування», «планування» та «позиціонування» віднесені до прескриптивних. Вони безпосередньо спрямовані на формування стратегії. Інші школи стратегії, за винятком «школи конфігурації», яка має інтеграційні властивості та розглядається окремо, віднесені до дескриптивних, які спрямовують свою увагу на контекст та процес прийняття рішень щодо стратегії. Таким чином, коло розглянутих інструментів стратегічного аналізу доцільно окреслити саме на школах проектування, планування та позиціонування.

Найбільше різноманіття методологічних інструментів включає в себе школа планування. Вона вбирає в себе стандартні статистичні, економічні методи аналізу та планування, спрямовані на виявлення тенденцій минулого та прогнозування їх на майбутнє.

Класичний підхід аналітичного прогнозування являє собою часову послідовність у вигляді математичної моделі та доводить, що обраний рівень деталізації дає найкращі результати апроксимації на заданій базі прогнозування. Будь-який рівень деталізації по суті є шаблоном, який формує ідеальну ситуацію, окремий випадок, що існує в припущенні, що дія та вплив неврахованих факторів не суттєва та не несе інформації. У результаті маємо низький рівень верифікації прогнозів за допомогою методів аналітичної екстраполяції.

За умов локальних змін в оточенні або об'єкті дослідження є можливість ідентифікувати нетрендові зміни та врахувати їх. Таке врахування дії факторів базується на економетричних моделях, кореляційно-регресійному аналізі, факторних моделях.

Необхідно підкреслити, що стохастичний характер зовнішнього оточення не є єдиним суттєвим обмеженням адекватності наведених методів. Найважливішою ознакою можливості ефективного застосування методів планування є складність досліджуваної системи. Можна простежити обернену залежність між складністю досліджуваної системи, тривалістю прогнозів та ефективністю методів планування [4]. Гнучкість систем планування не забезпечує проактивної реакції на зміни, а лише сприяє швидкій перебудові системи планування з урахуванням нових суттєвих змін. Але й цей метод не усуває головного недоліку класичного планування: припущення, що вплив ідентифікованих факторів та їх кількість мають сталу динаміку.

На противагу методам аналітичної екстраполяції широке розповсюдження у сфері стратегічного управління отримали методи евристики. Сформовано цілий комплекс методів, які забезпечують цей підхід:

- методи аналізу сильних та слабких сторін, можливостей та загроз: SWOT-аналіз, TOWS-аналіз, метод SPACE (стратегічного оцінювання дій);

- метод конкурентного профілю;
- методи планування на основі концепції життєвого циклу продукту;

- матричні методи експертної оцінки:
  - а) портфельні: метод «ріст/частка» Бостонської консультативної групи, метод Мак-Кінзі, метод Томсона та Стрікленда;
  - б) моделі розвитку: матриця І. Ансоффа, Г. Стейнера;

- комплексні методи аналізу GAP та Lots.

У цілому методи експертної оцінки використовуються для прогнозування та оцінки якісних характеристик, а також об'єктів, розвиток яких не піддається формалізації та статистичному моделюванню.

Головна проблема планування загалом полягає в тому, що воно не здатне відбутися без сталих категорій, а зміст стратегії полягає у формуванні категорій. Окрім того, процес планування є за своєю суттю процесом аналізу (декомпозиції), а процес формування стратегії – синтезом [2]. Таким чином, школа планування в стратегічному управлінні може розглядатися лише на предмет ефективного забезпечення процесу реалізації вже сформованої стратегії та як допоміжний інструмент, що забезпечує надійними історичними даними. За такої постановки питання усуваються протиріччя процесів планування та стратегії.

Розкриті проблеми методів класичного планування сприяли розвитку таких шкіл стратегії, як школа «позиціонування» та «проектування».

Найяскравішим представником школи позиціонування в стратегічному управлінні вважається Майкл Портер. Базовим припущенням позиціону-

вання є провідний вплив конкуренції в галузі. Рівень інтенсивності конкуренції залежить від конкурентної сили споживачів та постачальників, від тиску безпосередніх галузевих конкурентів та можливих товарів-субститутів. За комбінації дії цих факторів формується матриця стратегій. Провідні критерії всіх рекомендацій формальних стратегій – це уникнення прямої конкуренції із сильними суперниками та інвестування у сфери, де рівень конкуренції менший, а прибутковість висока. Позичування не розглядає внутрішніх чинників конкурентоздатності організації, лише віддзеркалює наявність типових груповань організацій-конкурентів.

Стратегії М. Портера зорієнтовані на отримання монопольної ціни на продукт на ринку в цілому або на окремих його сегментах.

Є певні недоліки існуючої моделі. Так, відмінність між підприємствами зводиться лише до особливостей галузей, питання внутрішньогалузевих відмінностей між підприємствами не розкриваються [5]. Модель стратегій є статичною, бо не враховує того, що конкуренти теж орієнтуються на норми прибутковості, вищі за середні по галузі, та спрямовують зусилля на освоєння таких сегментів та ринків.

На базі стратегій, запропонованих М. Портером, формують свою класифікацію стратегій А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікленд. Модифікацією розгляду цього питання можна вважати пропозиції Девіда А. Аакера, які стосуються стратегічно важливих напрямків [3].

Як і в інших прескриптивних школах, підхід школи позиціонування є не стільки помилковим, скільки вузьким. Він орієнтований на великий бізнес та сталі умови зовнішнього оточення. Недооцінена роль внутрішніх можливостей організацій.

Школа проектування спрямовує свою увагу на формування унікальної стратегії на основі комплексного аналізу дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Прихильники цієї школи застосовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, TOWS-аналіз. Методи цієї школи є дескриптивними, базуються на великій кількості експертних оцінок факторів впливу та їх вагомості. Головним результатом аналізу є формування напрямків інвестування за критеріями найбільшої сприятливості/ефективності та на нейтралізацію загроз низької ефективності [8].

Провідною ідеєю підходу є відповідність. Розробка стратегії базується не на загальних для всіх випадків змінних, а на умовах конкретної ситуації. Школа дизайну передбачає формування однієї безальтернативної стратегії, ігнорується можливість та доцільність підтримки вже існуючої стратегії, її еволюційної поступової зміни та можливість виникнення спонтанної стратегії.

Фундаментом підходу є припущення про те, що ключові компетенції та переваги організації правильно ідентифіковані та усвідомлені найвищими керівниками. Крім того, використана гіпотеза про можливість експертно чітко ідентифікувати та прогнозувати фактори впливу зовнішнього оточення. Практика бізнесу засвідчила хибність цих постулатів. Механізм формування стратегії повинен включати адекватну оцінку можливих компетенцій організації, а не сприймати їх імпліцитно. Стратегія повинна мати можливість корекції для підвищення своєї гнучкості.

Дослідження портфеля концентрується на балансуванні грошових потоків за рахунок перерозподілу видів бізнесу за стадіями життєвого циклу таким чином, щоб більш зрілі фази циклу фінансували

початкові. Увага таких методів зосереджується на оптимізації управління капіталом та інвестиціями. Додаткові чинники розглядаються лише на предмет корекції та уточнення базових. До цієї групи можна віднести моделі БКГ, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel, GAP-аналіз, модель життєвого циклу.

Конкурентні методи спрямовані на стратегічне позиціонування окремих напрямків бізнесу та забезпечення їх конкурентних переваг на ринку.

До моделей розвитку (конкурентних) можна віднести матрицю І. Ансоффа, Г. Сейнера, GE/McKinsey, М. Портера, матрицю А.А. Томпсона та А.Дж. Стрікленда, модель Абеля, матрицю «стратегічне становище/привабливість ринку» за концепцією «7 S», PIMS, SPACE, SWOT, TOWS, вивчення профілю, PDS.

Перша група моделей спрямована на вирішення питань корпоративного рівня стратегії, друга обслуговує діловий рівень стратегії. Такий розподіл не є взаємовиключним, а, навпаки, доповнює та конкретизує процес розробки стратегії.

За своєю сутністю портфельна модель використовує меншу кількість параметрів, оскільки розглядає тільки порівнювальні фактори, а специфічні виключає.

Моделі розвитку більш конкретні, тому в механізмі їх реалізації передбачено велику кількість факторів, які відображають специфіку галузі, ринку, підприємства.

Наведені матричні методи спираються на дві основні концепції: життєвого циклу продукту, ефект досвіду (або масштабу).

Ефект досвіду в сучасних умовах постійних змін технологій, техніки та самого продукту має суттєві обмеження до свого застосування. Адекватною сферою цього інструменту є галузі з безперервним процесом виробництва або капіталомісткі, наприклад, виробництво сталі.

Якщо галузь зріла, крива досвіду стає майже горизонтальною, та оскільки подвоєння досвіду потребує значного часу, вона втрачає своє значення. За низької доданої вартості крива досвіду також не має великого значення.

Найбільш теоретично обґрунтованими є методи на основі концепції життєвого циклу. Але їх широкому розповсюдженню заважають труднощі їх практичного застосування. Зокрема:

- основні фази циклу не мають чітких меж. Досить важко спрогнозувати та ідентифікувати час зміни фаз та загалом тривалість кожної фази циклу. Особливо в сталих галузях, де життєвий цикл має значну тривалість.

- у галузях із незначною тривалістю життєвого циклу товару спостерігається тенденція до скорочення відрізка часу між появою нового продукту та періодом його найбільших продажів.

Загальним недоліком портфельних моделей є їх базова гіпотеза про рівномірність відшкодування інвестицій. Це припущення є хибним, бо за такого підходу ключові фактори успіху бізнесу ігноруються та не розглядаються як унікальні комбінації різних за ефективністю внутрішніх організаційних ресурсів. Крім того, не обґрунтовуються рівні можливих інвестицій у складові портфеля. Вочевидь, що наявний оптимальний, мінімальний та припустимий рівні інвестування.

Ситуація видається статичною щодо реакції конкурентів. Не розглядаються специфічні умови існування кожного виду бізнесу, що входить до складу портфеля.

Портфельні методи не враховують різної тривалості фаз життєвого циклу та різної тривалос-

ті життєвих циклів окремих видів бізнесу загалом. Таким чином, портфельні моделі залишаються теоретичною абстракцією, далекою від реальних умов ведення бізнесу.

Більшість досліджень ділової стратегії наголошують на досягненні економічних орендних плат через переслідування ефективності та при обмеженнях, які формує оточення. Джерела конкурентних переваг підприємства полягають, головним чином, у ресурсах та компетенції і тільки в другу чергу в структурі галузей промисловості, у яких вони працюють.

Один із провідних напрямків стратегії організації (суб'єкта економічної діяльності) – школа дизайну, спираючись на принцип відповідності, закладає системний та динамічний підходи в розуміння стратегії. Доповненням цього можна вважати ідею ієрархічності процесу стратегії, яку відстоює школа планування.

Задача, яку обслуговують розглянуті методи, – це прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, тобто прийняття рішень про напрямки інвестиційної діяльності. Таким чином, на рівні корпоративному та діловому стратегія виступає у формі інвестиційної. Головний критерій – це прибутковість вкладених інвестицій [7].

На корпоративному рівні формуються обмеження на інвестиційні ресурси для ділового рівня стратегії, на якому визначається конкретний спосіб набуття конкурентних переваг окремим видом бізнесу або продуктом. Методи визначення корпоративної стратегії конкретизуються на бізнес-рівні. Модель діє зверху-донизу, що узгоджується із сучасним

розумінням механізму прийняття рішень у стратегічному управлінні.

Корпоративний рівень стратегії описується в термінах форм капіталу, а на діловому та функціональному – у термінах видів ресурсів. Капітал виступає в ролі метаресурсу, який надає доступ до інших ресурсів, здатних генерувати необхідну норму прибутковості. Операціоналізація корпоративної стратегії на діловому та функціональних рівнях спрямована на з'ясування та розвиток ключових компетенцій як базової запоруки конкурентної переваги. За такою логікою капітал формує економічний потенціал, а ключові компетенції – найбільш ефективні шляхи його застосування.

Використання методів школи дизайну дає змогу діагностувати базові обмеження та можливості зовнішнього та внутрішнього середовищ організації. Їх доцільно застосовувати для формування кола припустимих варіантів стратегії, ідентифікації ключових компетенцій. Як самостійний метод формування стратегії має суттєві недоліки, що витікають із його базових гіпотез.

Позиціонування виконує контролюючу функцію: воно засвідчує становище організації щодо конкурентів до та після розвитку ключових компетенцій. Динаміка зміни позиції в групі та групи в цілому є мірою ефективності дій з формування та підтримки обраних ключових компетенцій.

Таким чином нами в статті проаналізовані ключові особливості стратегічного управління та визначено основні методологічного аспекти стратегічного управління на підприємстві.

#### Список літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 2002. – 416 с.
3. Довгань Л.Є., Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. – К.: ЕКСОБ, – 2004. – 560с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: АРД, 2006. – 387 с.
6. Сасенко М.Г. Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
7. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: Практикум: Навчальний посібник. – К.: Кондор, – 2008. – 287с.
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2005. – 412 с.

**Швед В.В., Даных Е.В.**

Винницкий финансово-экономический университет

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Аннотация

Статья посвящена изучению вопроса стратегического управления деятельностью предприятия. Проанализированы основные методологические аспекты стратегического управления. Определены ключевые модели стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегия, управления, предприятие.

**Shved V.V., Danyh E.V.**

Vinnitsa Financial-Economic University

## METHODOLOGICAL SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT IN BUSINESS

#### Summary

Article examines the question of strategic business management. Analyzed the main methodological aspects of strategic management. Identifies key strategic management model.

**Key words:** strategy, management, business.