

РАЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

В. І. Отенко, кандидат економічних наук

Раціональний підхід до розробки стратегії розглядає її як процес послідовного, плано-мірного пошуку оптимальних рішень (моделі) проблем, що піддаються визначенню, а стратегічне управління – як «практичну реалізацію моделі гранично формально – майже на грані автоматизму». Цей підхід іноді також називають «лінійним» або «синоптичним» [1–5]. Перлічимо основні принципи раціонального підходу.

1. Встановлення стратегічних цілей, що розрізняються для різних організаційних рівнів. Без чітких цілей, об'єднаних у систему, відсутні критерії стратегічного вибору. Однак визначеність цілей забезпечує унітарний підхід до прийняття рішень і реалізації стратегії.

2. Аналіз стратегічної ситуації, у якій перебуває організація. Його предметом є стан і тенденції зміни зовнішнього середовища підприємства. Наявність і достатність ресурсів, які має підприємство, становлять критерії його поведінки, зумовлені змінами зовнішнього середовища. Такий аналіз припускає використання методів дослідження факторів розвитку зовнішнього середовища, і в тому числі конкурентного, прогнозування змін його елементів та ін.

3. Ухвалення стратегічного рішення, враховуючи альтернативи можливого розвитку. Менеджер повинен «усвідомлювати» можливі вигоди й наслідки прийняття тих або інших варіантів рішення.

4. Усі альтернативи прийняття рішень повинні піддаватися оцінці. Критерії оцінки стратегічних альтернатив, беручи до уваги ризики реалізації стратегії, надають можливість визначити оптимальне рішення досягнення цілей з мінімальними витратами й за оптимальний час з обліком сильних і слабких сторін підприємства.

5. Стратегії становлять стратегічний план, що охоплює всі рівні організації підприємства – від корпоративного до операційного.

6. Обрану стратегію має бути реалізовано, що припускає рух від загальних рішень до конкретних оперативних планів. Керівництву підприємства необхідно вирішити, як буде реалізовано стратегію, рівень можливого опору стратегічним змінам, оцінити необхідність перетворення структури й культури корпорації. Необхідно при цьому розробити систему контролю (систему індикаторів) для управління та здійснення зворотного зв'язку.

7. Передбачається скоординована багаторівнева діяльність з реалізації стратегії: на вищому рівні здійснюється прийняття стратегічних рішень, на нижчих – приймаються рішення про досягнення цілей, що становлять елементи декомпозиції головної стратегічної мети або місії.

Раціональна модель має низку переваг: чіткість і доступність у розумінні для більшості співробітників підприємства, можливість у визначенні й забезпеченні засобів для прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. В основі підходу лежать формалізовані припущення: стратегічне управління є раціональний і аналітичний процес; раціональний аналіз і оцінка забезпечать прийняття правильних стратегічних рішень; аналіз змін призведе до раціонального пошуку стратегій адаптації до цих змін; раціональний вибір стратегії призведе до змін у стратегії.

Недоліком раціонального підходу є його орієнтація на мінімізацію ризику, недооцінка значення організаційних експериментів (саме «авантюрні» рішення забезпечують єдність можливого виходу з непередбаченої ситуації). Однак знання про виникнення можливих ситуацій і виходу з них не перешкодить, а тільки

підсилить здатності менеджерів приймати доцільні рішення в невизначених ситуаціях.

Загальну методологію ситуаційного управління подано у праці [5], де Д. Поспелов обґрунтував положення про те, що в мисленні людини різні ситуативні класифікації відіграють домінуючу роль. Тому він розробив методи формування узагальнених понять ситуацій, їх опис за ознаками й типами структур, наведено основні поняття про універсальні стратегії вирішення ситуацій, процедури управління й мови ситуаційного управління. Для класифікації ситуацій Д. Поспелов пропонує їх поділяти на: поточні – інформація про структуру об'єкта управління і його функціонування в даний момент часу; повні – інформація про сукупності поточних ситуацій, знань про стан системи управління в цей момент і технології управління.

Сутність розглянутої у зв'язку з цим концепції вирішення ситуаційних завдань управління полягає в тому, що кожному типу конкретної ситуації, що виникає на підприємстві, мають відповідати: певна послідовність процедур управління з її інформаційним і аналітичним супроводом; специфічні форми взаємодії складових підприємства; критерії й методи прийняття рішень; об'єкти реалізації управлінських впливів. Тим самим забезпечується гнучкість при адаптації структури управління до умов внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, що динамічно змінюються. Таким чином, сутність концепції полягає у розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення й вирішення проблем, що виникають на всіх етапах функціонування підприємства. Ці методи й засоби включають класифікатор управлінських ситуацій, типологію процедур управління, структуру системи інформаційного забезпечення й організаційних знань і т. ін.

Процедура класифікації стратегій припускає насамперед виділення класифікаційної ознаки визначення спрямованості управління конкурентними перевагами підприємства. Найбільш часто в літературі виділяють вид стратегії за організаційним рівнем управління підприємством: корпоративна, ділова, функціональна й оперативна.

Для вузькопрофільних підприємств виділяють, звичайно, ділову, функціональну й операційну стратегії (виключається корпоративна стратегія) [2, 3, 6]. При цьому зазначено, що корпоративна стратегія формується вищим керівництвом і охоплює сукупність намірів і цілей підприємства. Вона показує, як диверсифіковане підприємство затверджує свої ділові принципи в різних сферах і проектах. У сучасних умовах господарювання для підприємств не характерна диверсифікованість діяльності. Залежно від виду діяльності вітчизняні підприємства поділяють на промислові, будівельні, сільськогосподарські, транспортні, торговельні, виробничо-торговельні, торговельно-посередницькі, інноваційні, лізингові, страхові, банки, туристичні й ін.

Ділова стратегія становить сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері бізнесу. Ділова стратегія конкретизує окремі деталі у плані розвитку підприємства й спрямована на підтримку його конкурентоспроможності.

Функціональна стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу, зайнятого конкретною сферою діяльності на підприємстві. Підприємство має потребу в такій стратегії для кожної основної виробничої одиниці: науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг і т. ін. Відповідальність за формування функціональних стратегій, звичайно, покладається на керівників підрозділів. Функціональні стратегії підприємства розробляються методами стратегічного планування. Розроблені функціональні стратегії використовуються як основа для організації процесу управління конкретними підсистемами й елементами підприємства, наприклад, для управління конкурентними перевагами підприємства.

Оперативна (діюча) стратегія визначає локальні та специфічні підходи (кроки), спрямовані на підтримку функціональної і ділової стратегії й виконання стратегічно важливих оперативних завдань (закупівлі, управління запасами, ремонту, транспорту, реклами й т. ін.). Головна відповідальність за розробку оперативних стратегій лягає на керівників

середньої ланки управління, пропозиції яких має бути розглянуто й прийнято вищим керівництвом.

У сучасній науковій літературі широко використовуються поняття «стратегія конкуренції» і «конкурентна стратегія». На думку авторів роботи [7], конкурентна стратегія підприємства ототожнюється з корпоративною стратегією і «становить детально сформовану концепцію досягнення підприємством успіху на певному ринку або в наміченій сфері діяльності за рахунок розробки і впровадження різних інвестиційних проектів, які мають, як правило, інноваційну спрямованість» [7, с. 149].

У великому економічному словнику [8, с. 1027] конкурентна стратегія трактується як «довгострокові заходи наступального й оборонного характеру, які покликано зміцнювати положення підприємства з урахуванням факторів інтенсивності конкуренції. Розрізняють кілька типів стратегій, в основі яких можуть лежати прагнення домогтися переваг у витратах виробництва й збуті, диференціації продукції або концентрації на певних видах діяльності з метою досягнення економії на масштабах виробництва».

А. А. Томпсон-мол. визначає, що «поняття конкурентної стратегії вужче, ніж поняття «ділова стратегія», тому що останнє містить у собі дії й плани керівництва для вирішення всього спектра стратегічних завдань». Далі визначається, що «стратегія конкуренції – це набір методик і ініціатив, спрямованих на залучення й задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку» [9, с. 164–165].

На думку О. М. Ястремської, конкурентні стратегії є підставою для формування функціональних, які можна розглядати як стратегії забезпечення, що відповідають частковим функціям менеджменту, а саме: маркетинг – постачання – підготовка виробництва – збут – фінанси [6, с. 129].

З розвитком ринкових відносин і формуванням ринку змінювалися і стратегії конкуренції. На початку ери масового виробництва на всіх ринках спостерігалось різке зростання попиту виробничих товарів, продукція була слабо диференційованою. Панувала цінова

конкуренція, у якій вигравав виробник, що мав мінімальні витрати. Таким чином, однією з основних стратегій конкуренції була максимізація частки ринку за допомогою зменшення цін. У середині ХХ ст. форми й методи конкуренції значно ускладнилися: на багатьох ринках відбулося насичення, почалася диференціація продуктів. Посилення конкуренції призвело до зменшення частки ринку більших виробників. Таким чином, максимізація ринкової частки стала лише однією з можливих стратегій успіху, вона перетворилася на складову конкурентної стратегії підприємства.

На думку М. Портера [10], всі стратегії створення стійких конкурентних переваг укладаються в три типових варіанти: мінімізувати виробничі витрати, диференціювати продукт, сконцентруватися на певному сегменті ринку. Вважаючи ці типові стратегії універсальними, життєздатними й такими, що дають реальну можливість підвищити доходи від інвестицій, М. Портер вважав за необхідне обирати тільки одну з них, щоб не розпорошувати ресурси. Для правильного вибору він рекомендував вивчити ланцюжок створення фірмою споживчих цінностей, певну ланку якої варто зробити ключовою, тобто такою, що утворює конкурентні переваги.

Однак у реальній діяльності підприємств на ринку було доведено, що стратегії формування й розвитку конкурентних переваг є синтезом функціональних стратегій і стратегій конкуренції. Наприклад, орієнтація підприємства в конкурентній боротьбі на інноваційні процеси призводить до створення продуктових і процесних інновацій, які матеріалізуються у вигляді об'єктів інтелектуальної власності; у сфері виробництва продуктових інновацій у підприємства виникає необхідність використання технологічного устаткування з високим рівнем автоматизації й гнучкості й т. ін. Таким чином, у процесах функціонування й розвитку підприємств виникає необхідність у формуванні системи інновацій, що охоплювала б практично всі функціональні стратегії підприємства. Це зумовлює наявність у системі управління підприємством відповідних механізмів зворотного зв'язку. З теорії систем відомо, що використання механізмів зворот-

ного зв'язку, з одного боку, підсилює стійкість системи управління підприємством у процесі його функціонування, з іншого – збільшує витрати на управління. У системі управління конкурентними перевагами підприємства інструментарієм механізму зворотного зв'язку є параметри оцінки процесів їх формування й розвитку.

Упровадження певної стратегії формування й розвитку конкурентних переваг припускає оцінку альтернативних варіантів. На підставі результатів дослідження процесів формування й розвитку конкурентних переваг керівництво підприємства обирає з можливих варіантів той, котрий у найбільшій мірі відповідає умовам зовнішнього й внутрішнього середовища, а також поставленим цілям підприємства. Обрану стратегію необхідно оцінювати з позиції її складності й доцільності. Вибір доцільної в конкретній ситуації стратегії конкуренції залежить від впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства.

Найбільш типовими є такі стратегії конкуренції [1–4, 6, 7, 9, 10]: зниження собівартості; фокусування; розширення ринку; диференціація; розробки нової продукції. Дані стратегії є базовими за управління конкурентними перевагами. Вони забезпечують реалізацію процесів формування й розвитку конкурентних переваг у всіх функціональних сферах діяльності підприємства. Відповідно до теорії ефективної конкуренції і функціонального підходу більш конкурентоспроможним підприємством є те, що здатне найкраще реалізувати всі напрямки стратегії управління. Отже, найважливішим етапом реалізації стратегії управління конкурентними перевагами підприємства є розробка механізмів інтеграції діяльності функціональних підрозділів підприємства за рахунок упровадження запропонованих заходів, які не повинні суперечити один одному й мають бути спрямованими на досягнення єдиної поставленої мети.

Розробка системи стратегічного управління діяльністю підприємства складається з п'яти основних елементів [4, с. 227–229]:

- комплексного (системного) моделювання ситуації, що припускає здатність системи сприймати й аналізувати закономірності вза-

ємодії між потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю продукції з потребами й здатностями підприємства; таким чином, аналіз є основою стратегічного управління;

- усвідомлення необхідності змін, що досягається створенням умов для оперативного реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства й на тенденції, які виникають у результаті дії різних факторів;

- здатностей розробки стратегії, яка припускає створення моделі стратегічних дій, що значно поліпшує результати діяльності підприємства, ніж на момент розглядання;

- здатностей використовувати надійні економіко-математичні методи у процесі моделювання стратегії та її оцінок;

- здатностей реалізації обраної стратегії, що висуває вимогу розробки чіткої організації стратегічного управління і планування, яка припускає здатність аналізу різних варіантів у динаміці.

Формалізований опис цього алгоритму припускає розробку опису кожного i -го фактора внутрішньої і зовнішньої інфраструктури виробничої системи, тобто формування функції F_i опису i -го фактора:

$$F_i = f_i(x_{ij}), i = \overline{1, n}, \quad (1)$$

де x_{ij} – функція опису j -м параметром i -го фактора; $j = \overline{1, m}$;

n – загальна кількість факторів опису внутрішньої і зовнішньої інфраструктур;

m_i – загальна кількість параметрів, що впливають на i -й фактор.

Як фактори пропонується розглядати множину показників обсягів виробництва й реалізації продукції, виробничого й технологічного потенціалів, фінансово-економічного стану підприємства, стану ринкового середовища, що включає характеристики постачальників, споживачів і конкурентів. При цьому необхідно проводити ранжування всіх факторів з метою обліку їх вагомості у моделі. Напрямами процесу стратегічного управління є критерії управління й різноманітні обмеження на

ресурси (сировинні, виробничі, часу, фінансові й т. п.). Розробка та реалізація стратегій формування і розвитку конкурентних переваг підприємства передбачають інтеграцію конкурентних стратегій з функціональними та забезпечують їх підпорядкованість корпоративній стратегії розвитку підприємства.

Методологія раціоналізації стратегічного вибору полягає у формуванні повної інформації про сукупність стратегічних варіантів, знань про стан підприємства та ринку, технології управління. Формалізація стратегічних варіантів передбачає розробку класифікатора конкурентних стратегій, комплекс організаційних заходів щодо стратегічного вибору та реалізації стратегії, формування оптимізаційних моделей, визначення критеріїв і обмежень.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
3. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
4. Канчавели А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса // А. Д. Канчавели, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко ; под. ред. А. Д. Канчавели, И. Н. Омельченко. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
5. Поспелов Д. А. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / Д. А. Поспелов. – М. : Наука, 1986. – 312 с.
6. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади / Ястремська О. М. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 472 с.
7. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / колл. авт. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.
8. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
9. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент, искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. под ред. Л. Т. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Портер Майкл Э. Конкуренция : [пер. с англ.] : учеб. Пособие / Майкл Э. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 496 с.

УДК 339.138:339.16.012.34

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

Н. М. Тягунова, кандидат економічних наук;

З. О. Тягунова

Характерною особливістю ринкових відносин, що склалися на сьогодні в Україні, є динамічність зовнішнього середовища, жорсткий конкурентний тиск, швидкі темпи інноваційного розвитку, зростання вимог споживачів. Дані обставини змушують підприємства

й організації по-новому розглядати проблеми щодо управління господарсько-фінансовою діяльністю. Таким чином, спостерігається підвищення ролі та значення маркетингу як засобу досягнення мети в процесі обліку, аналізу, планування та контролю функціонування