

praktyka, Oficyna Ekonomiczna. – Kraków, 2006. 13. Rakowska A., Sitko-Lutek A. *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. – Warszawa: PWN, 2000. 14. Rogoziński K. *Usługi Rynkowe*. – Poznań: Wydawnictwo AE, 1993. 15. Rogoziński K. *Nowy marketing usług*. – Poznań: Wyd. Akademii Ekonomicznej, 2000. 16. Sangowski T. *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*. – Poznań: Saga Printing, 2000. 17. Samuelson W. *Ekonomia Menedżerska*. – Warszawa: PWE, 1998. 18. Schneider B., Bowen D. *Organizational Dynamics*, in: Zeithaml V.A., Bitner M.J. *Service Marketing, The McGraw – Hill Companies, INC.* – 1996. 19. Sztomka P. *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. – Warszawa: Znaki, 2004. 20. Zeithaml V., Bitner M. *Service Marketing, The McGraw – Hill Companies, INC.* – 1996. 21. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. – 2003. – Nr 124. – Poz. 1151. 22. Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178. 23. *Committees of Supervision Insurances and Pension Funds, Agenci Ubezpieczeniowi, Sprawozdanie za 1996–2006 roku*. – Warszawa: Departament pośrednictwa i akwizycji, 2008. 24. [www.knuife.gov.pl](http://www.knuife.gov.pl).

УДК 005.21

В.І. Отенко

Харківський національний економічний університет

## АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

© Отенко В.І., 2010

Традиційно аналітичним інструментарієм у виборі стратегії є фінансово-економічний аналіз. Однак неточність та неповнота вихідної інформації завжди припускатиме наявність ризику недооцінювання/переоцінювання ресурсно-компетентнісної синергії обраних напрямів діяльності. Дослідженню та пошуку рішень проблемних питань, пов'язаних з формуванням аналітичного інструментарію під час вибору стратегічних напрямів діяльності підприємства, присвячено цю статтю.

**Ключові слова:** ресурсний підхід, стратегічний вибір діяльності, методи аналізу, конкурентна позиція, стійкість.

**Traditionally an analytical tool of the choice of strategy is a financial – economic analysis. However inaccuracy and incompleteness of initial information always will assume the risk of undervaluation/overvalue of resource – competence synergy of the chosen fields of activity. The article is devoted to researching and searching of decisions of problem questions connected with forming of analytical tool of choosing strategic fields of activity of an enterprise.**

**Keywords:** resource approach, strategic choice of activity, methods of analysis, competitive position, soundness.

Концепція «дінамізації ресурсно-орієнтованого підходу» (Д. Тіс, Г. Пізано і А. Шуен) [1] спричинила перенесення фокусу уваги дослідників з можливостей зовнішнього оточення підприємства на внутрішні ресурси і компетенції, що і зумовило етапи і зміст аналізу для вибору стратегії [2] (рис. 1).

Ресурсно-орієнтована модель розглядає кожну організацію як сукупність унікальних ресурсів і можливостей, які є основою для її стратегії і першочерговим джерелом її успіху. Всі фірми, що конкурують у межах специфічної галузі, не можуть мати однакові стратегічні ресурси і можливості. Ресурсно-орієнтована модель також передбачає, що рух ресурсів між фірмами може бути обмежений. Відмінності в ресурсах, які інші фірми не здатні одержати або легко відтворити, і специфічні способи їх використання в межах цієї фірми формують основу конкурентної переваги.

Розвиток цієї концепції спричинив необхідність оцінки та аналізу:

властивостей ресурсів, комбінація яких створює стійку конкурентну перевагу підприємства (В. Бурр) [3];

«базисних компетенцій» (Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. Про Ніл)[4];

метаздатностей (К. Ейзенхардта і Дж. Мартіна), які знаходять своє вираження в гнучкості під час адаптації до нових проблем і зовнішніх ситуацій, та створення інноваційних комбінацій ресурсних потенціалів [5];

здібностей до створення нового знання і використання його для виробництва успішних продуктів і технологій (І. Нонака, Х. Такеучі) [6].



Етапи і зміст аналізу

Традиційно аналітичним інструментарієм у виборі стратегії є фінансово-економічний аналіз, який містить розрахунки: обсягу фінансових ресурсів, необхідних для здійснення стратегії; рівня фінансової віддачі, очікуваної від обраної стратегії; розподілу фінансової віддачі у часі; можливості фінансової синергії; рівня ризику, пов'язаного з проведенням стратегій. Процедура оцінки фактичного синергетичного ефекту існуючої структури і прогнозу величини нового набору напрямків діяльності являє собою важливий етап у стратегічному виборі. Ризик переоцінювання ресурсно-компетентної синергії обраних напрямків діяльності доволі великий і може призвести до краху підприємства. Причини такого становища зумовлені труднощами аналізу та оцінювання реальних конкурентних умов для нового напрямку діяльності, проблемами оцінювання фінансових витрат і вигод, пов'язаних з диверсифікацією.

Рівень невизначеності зовнішнього середовища визначає напрямок ситуаційного аналізу під час вибору стратегії, набір використовуваних аналітичних методів. Так, автори [7] виділяють чотири рівні невизначеності зовнішнього середовища і відповідні методи аналізу:

для першого рівня, коли ступінь невизначеності доволі низький, керівник можуть давати досить точні прогнози, необхідні для розробки стратегії;

на другому – для визначення стратегії будуть необхідні опрацювання сценаріїв, застосування теорії кількісних ігор і опціонного ціноутворення;

на третьому і четвертому рівнях невизначеності потрібно використання теорії якісних ігор, аналіз прихованого попиту і застосування еволюційних моделей.

Для зменшення або зняття ризику у прийнятті рішень про напрямок діяльності в умовах невизначеності використовується методика вибору з можливих варіантів найкращого (найкращої стратегії) за деяким критерієм оптимізації – мінімум витрат / максимум прибутку або комплексний багатозільовий критерій. У розвитку цього підходу американський економіст Гаррі Марковіц (лауреат Нобелівської премії з економіки 1990 р.) розробив суворо сформульовану операційну стратегію вибору портфеля інвестицій в умовах невизначеності. Складний вибір з багатьох варіантів стратегій розглядається як двовимірна задача, відома під назвою «аналіз середнього та дисперсії»:

$$E_i V_i \rightarrow \max \quad (1),$$

де  $E_i$  – очікуваний дохід від  $i$ -ї стратегії,  $V_i$  – дисперсія або середньоквадратичне відхилення доходу, визначуване варіацією зовнішніх умов ситуації ухвалення рішень.

Максимізація отриманого результату дає змогу вибрати найкращий за Марковіцем варіант стратегії в умовах невизначеності. Однак цей результат найприйнятніший, коли кількість можливих варіантів реалізації

стратегій є детермінованою. Тому існує необхідність у формуванні комплексного критерію та визначення його складових, які відображали б стійкість діяльності підприємства на конкурентному ринку. Для оцінювання стійкості автори [8] пропонують використовувати дві складові. Перша – відображає стійкість і міцність позиції підприємницької структури на ринку, друга – здатність до адаптації і повну можливість підприємницької структури зайняти всі потенційні сегменти ринку. Міцність позицій визначається стабільністю сегментів конкурентного ринку, на яких працює підприємницька структура та її часткою, яку вона займає на цьому сегменті:

$$Y_1 = 1 - \frac{\sum_{k=1}^M a_k}{\sum_{i=1}^N a_i}, \quad (2)$$

де  $Y_1$  – величина міри стійкості першої складової загальної стійкості підприємництва на конкурентному ринку;  $a_k$  – частка цієї підприємницької структури на сегменті  $i$ ;  $M$  – кількість нестійких сегментів цільового ринку;  $N$  – загальна кількість сегментів цільового ринку підприємства,  $N \geq M$ .

Якщо показник стійкості  $Y_1 = 0$ , підприємницька організація працює лише на нестійких сегментах конкурентного ринку (чисельник і знаменник в дробі рівні); якщо  $Y_1 = 1$  – всі сегменти конкурентного ринку, на яких здійснює підприємницьку діяльність організація, є стійкими. Очевидно, що чим ближча розрахункова величина показника до одиниці, тим стійкіша діяльність підприємницької структури.

Проте для стійкої діяльності на конкурентних ринках необхідно мати властивість адаптивність – можливість пристосовуватися до кон'юнктури конкурентного ринку, що змінюється. Адаптивність підприємницької структури полягає в її здатності, враховуючи сегменти, де різко погіршується кон'юнктура, займати нові позиції на раніше не зайнятих сегментах або на тих, де робота була недостатньою. Ця можливість визначається потенційною здатністю переорієнтації, на інший цільовий ринок:

$$Y_2 = \frac{\sum_{l=1}^L b_l}{\sum_{j=1}^K b_j}, \quad (3)$$

де –  $Y_2$  величина ступеня стійкості другої складової загальної стійкості підприємництва на конкурентному ринку;  $b_l$  – потенційні можливості цієї підприємницької структури на сегменті  $l$  (потенційні можливості обсягів реалізації продукції на цьому сегменті ринку за сформованими цінами);  $b_j$  – загальний потенціал сегмента  $j$ ;  $L$  – кількість сегментів конкурентного ринку, на якому ця підприємницька структура може працювати в разі переорієнтації на нові сегменти без істотних вкладень грошових коштів;  $K$  – загальна кількість сегментів цільового ринку, які мають потенціал для роботи на них новими підприємницькими структурами.

Якщо  $K \geq L$ , то можливе існування сегментів ринку, для роботи на яких необхідно подолати високі вхідні бар'єри.

Мінімальне значення коефіцієнта ( $Y_2 = 0$ ) відповідає тому, що підприємницька структура не в змозі адаптуватися (її стійкість на конкурентному ринку вкрай мала), нові сегменти зайняті і для проникнення на них необхідні значні ресурси. Якщо  $Y_2 = 1$  – існує стовідсоткова здатність до адаптації, підприємницька структура має повну можливість зайняти всі потенційні сегменти ринку.

Формування матриці стратегій диверсифікації за наведеними параметрами дозволить вибрати найстійкішу стратегію на конкурентному ринку, розробити комплексні заходи щодо її реалізації. Варто зазначити, що будь-які спроби прогнозу стану диверсифікованого підприємства стикаються з неможливістю виявлення всіх причинно-наслідкових зв'язків та їх точного опису. Отже, вихідна інформація може бути неточною, неповною і невизначеною. З іншого боку, прийняте на перспективу рішення має ґрунтуватися на прогнозних значеннях кон'юнктури ринку і наслідків прийнятого рішення. Однак застосування найсучасніших і складних прогнозних моделей не дає повної підстави сподіватися на усунення

невизначеності. Тому для осіб, котрі приймають рішення, крім розрахунків, велику значимість покладено на їхню інтуїцію, знання та досвід.

1. Teece D., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18. – P. 509–533. 2. Ольве Нильс-Горан. *Оценка эффективности деятельности компании* / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Мангус Ветер / *Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.* – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 304 с. 3. Бурр В. *Концепция устойчивого конкурентного преимущества* // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – № 3. – С. 107–113. 4. Хэмел Г. *Стратегическая гибкость* / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с. 5. Eisenhardt K., Martin J. *Dinamik Capabilities: What Are They?* // *Strategic Management Journal*. – 2000. – 18. – P. 1107. 6. Нонака Икуджиро. *Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах* / Пер. с англ. / Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 384 с. 7. Койн К. *Как упорядочить процесс разработки стратегии* / К. Койн, С. Субраманьям // *Экономические стратегии*. – 2001. – Т. 3 – № 4. – С. 83–91. 8. Светульников С.Г. *Конкуренция и предпринимательские решения* / С.Г. Светульников, А.А. Литвинов. – Ульяновск: Изд-во «Корпорация технологий продвижения», 2000. – 256 с.