КІНДРАЦЬКА Г.І., КУЛИНЯК Ю.І.
Національний університет “Львівська політехніка”

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД НА СТАДІЇ ЦІЛЕГЕНЕЗУ

© Г.І. Кіндрацька, Ю.І. Кулиняк, 2012

В сучасних умовах ведення бізнесу актуальна потреба вітчизняних організацій – розроблення “стратегічного набору”, до якого належать такі види стратегій: загальна (корпоративна), конкурентна (ділова, бізнес), функціональна і операційна. Обґрунтований стратегічний вибір можливий лише за умови відповідно сформульованих цілей діяльності організацій, які є обов’язковою умовою успішного їх функціонування та виживання в перспективі. Процес вибору стратегії, зокрема конкурентної, та цілегенез тісно взаємопов'язані. Стратегія організації, з одного боку, – завершальна стадія процесу стратегічного планування (місія – стратегічні цілі – стратегічний аналіз середовища – генерація стратегічних альтернатив – вибір досконалої стратегії), а з іншого – початкова стадія досягнення сформульованих цілей (стратегія – стратегічний план – програма – проект).

Цілегенез на стадії формування конкурентної стратегії в контексті системного підходу полягає в дослідженні організації як цілісної множини елементів в сукупності відношень і зв'язків між ними, тобто розгляд її як системи. Згідно з пірамідою розроблення стратегії організації (за А. Томпсоном), корпоративній цілі підпорядковують цілі бізнес-рівня, проте можливим є варіант, коли окремий самостійний господарський підрозділ (СГП) набуватиме ознак автономності. Наприклад, за умови великої кількості СГП, корпоративна ціль визначає не однаковий орієнтир розвитку (зростання, стабілізація чи скорочення) для всіх СГП і в цьому випадку зазначений підрозділ формуватиме власну ціль, виходячи з наявного економічного потенціалу та умов середовища функціонування.

Дотримання системного підходу в стратегічному плануванні передбачає диференціацію цілей організації як за рівнями (по вертикалі), так і за класами (по горизонталі). Вони утворюють ієрархічну систему, в якій цілі нижчих рівнів конкретизують цілі вищого рівня, і є засобом для їх досягнення.

Вертикальний розріз передбачає, що відбувається “розгортання” цілей корпоративної стратегії вниз (корпоративна, конкурентна, функціональна, операційна), або навпаки. Класично при формуванні цілей виділяють три підходи: централізований (“згори-вниз”), при якому головні цілі формує вище керівництво, а на їхній основі свої цілі вибирають нижчі рівні управління; децентралізований (“знизу-вгору”), який передбачає, що цілі нижчих ланок є основою для формулювання цілей вищого рівня; змішаний, за яким керівники вищого рівня розробляють основні показники діяльності організації і доводять до нижчих ланок, які їх аналізують та за потреби уточнюють. Отже, очевидно, що вертикальна координація передбачає узгодження цілей конкурентної стратегії з цілями вищого (корпоративного) рівня і цілями нижчого (функціонального) рівня, на якому розробляють маркетингову, виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну стратегії. Однак, на практиці досить часто відбувається порушення цього принципу внаслідок того, що методи встановлення цілей недостатньо розроблені. Також виникає проблема вибору певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання показника і завдання – певного значення масштабу, якого організація прагне досягти.

Одночасно з вертикальною диференціацією цілей має відбуватися їх горизонтальна координація з метою збалансування стратегій певних видів чи напрямів діяльності організації, які формуються на рівні СГП (конкурентні стратегії), чи функціональних сфер (функціональні стратегії). Отже, важливим фактором при формулюванні цілей є структура організації.

У диверсифікованій організації виділяють чотири рівні управління і більше, а у вузькопрофільній – три. Такі різновиди структури управління прямим чином впливають на процедуру декомпозиції головної корпоративної цілі (рис. 1, а), чи цілі бізнес-рівня (рис. 1, б).

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

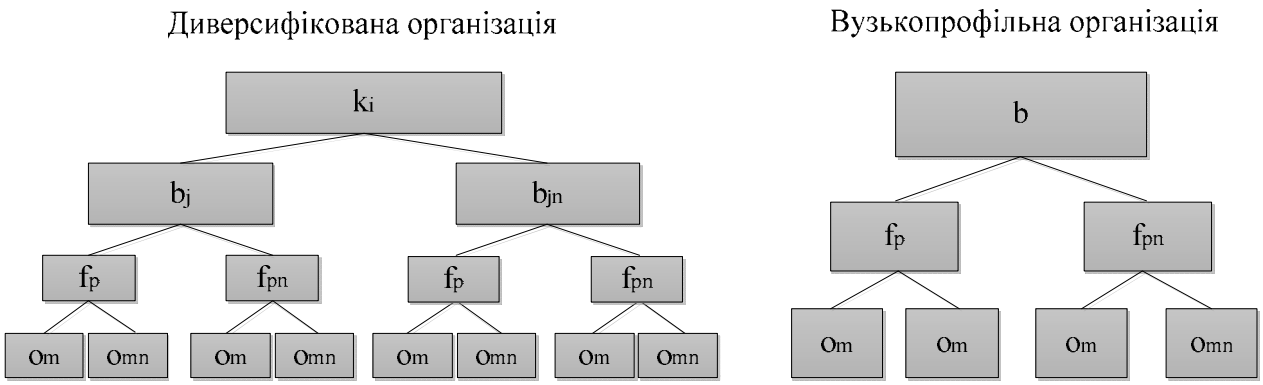

Рис. 1. Фрагмент "дерева цілей" організації
(k – корпоративна ціль i-ої організації; b – бізнес ціль j-го СГП;
f – функціональна ціль p-ої функціонального сфери; o – операційна ціль m-го операційного рівня)

Доцільно виділяти три етапи процесу встановлення цілей в організації: вибір основної цілі та формування дерева потенційних цілей; формування дерева пріоритетних цілей; оцінка пріоритетності цілей дерева пріоритетних цілей.

У випадку, якщо у організації функціонує кілька СГП, який реалізує, а за певних умов і формує конкурентну стратегію в межах узгоджених умов, головна ціль відображатиме бачення вищого керівництва щодо зростання, стабілізації чи скорочення їх діяльності. Для вузькопрофільних організацій головну ціль встановлюють на бізнес-рівні, а її досягнення повинна забезпечити конкурентна стратегія. Формування дерева потенційних цілей відбувається за рахунок декомпозиції головної цілі найвищого рівня ієрархії на декілька підцілей. На практиці на основі головних цілей розробляють специфічні цілі у такому порядку: цілі конкретних СГП; цілі розвитку функціональних сфер (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації); цілі філіалів і дочірніх компаній. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію корпоративних цілей. Зручним інструментом при цьому є побудова дерева цілей, яке дозволяє узгодити цілі різних рівнів управління організацією.

Другий етап передбачає формування дерева пріоритетних цілей, яке є піддеревом потенційних цілей, з якого виключили цілі, які важко досягти, чи нереальні цілі. Формування дерева пріоритетних цілей передбачає уточнення цілей, заданих вищим керівництвом, на рівні СГП відповідно до конкретного ринку та ролі, яку він прагне відігравати на ньому чи позиції, яку хоче досягти. На цій стадії мова йде лише про загальну орієнтацію, яка буде переведена в конкретну конкурентну стратегію кожного СГП.

Завершальний етап передбачає оцінку та ранжування пріоритетності цілей. Ранжування цілей відбувається за принципом пріоритетності: забезпечення максимальної рентабельності при збереженні видів діяльності; забезпечення стійкості стану організації; розроблення нових напрямів розвитку чи видів діяльності тощо. Тобто, при ранжуванні цілей пріоритет надається обраному варіанту розвитку діяльності на корпоративному, чи в деяких випадках – бізнес-рівні. Оцінку пріоритетності доцільно починати з підцілей нижчого рівня ієрархії, тобто з оцінки пріоритетності заходів, які відповідають зазначеним цілям.

Таким чином, процес цілегенезу на стадії формування конкурентної стратегії має відбуватися в умовах системного підходу. При цьому система цілей повинна задовольняти певні умови: супідрядність (цілі нижчого рівня підпорядковують цілям вищого рівня, випливають з них, забезпечують їх реалізацію); зіставність (на кожному рівні системи розташовують цілі, зіставні за масштабом і значенням); повнота (система цілей включає всю сукупність цілей, що витікають з відповідної головної цілі вищого рівня); досягнення сукупності цілей, що виникають при декомпозиції цілей вищого рівня, має бути достатньою умовою досягнення цілі, що структуризується; визначеність (формулювання цілей дає змогу оцінити ступінь їх досягнення в кількісній або порядковій формі).

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua