

як джерело інвестицій у морський транспорт. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2001. – 122 с. 6. Недвижимость личного пользования (классификация и методы оценки) / Я.И. Маркус, О.И. Охтеня, Ю.В. Крумелис, М.Н. Тимошенко. – К.: Віпол, 1999. – 150 с. 7. Фурсов В.В., Скрипко В.Л., Прыгунков А.В. Износ зданий, диагностика и реконструкция. – К.: МЦПИМ, 1998. – 188 с. 8. Будавей В.Ю. Воспроизводство основного капитала в США (Проблемы амортизации и использования основного капитала обрабатывающей промышленности). – М.: Мысль, 1966. – 246 с. 9. Массе П. Критерии и методы оптимального определения капиталовложений: Пер. с франц. – М.: Статистика, 1971. – 502 с. 10. Брунько В. Про амортизаційну політику // Економіка України. – 1994. – С. 88 – 90.

УДК 338.244:246.025

У.Р. Сухорська

Львівська комерційна академія

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

© Сухорська У.Р., 2002

Проаналізовано традиційну модель стратегічного управління підприємством і виявлено її невідповідність багатьом ринковим умовам на сьогодні. Запропоновано новий підхід до стратегічного планування. На засадах проведеного дослідження констатується не достатньо широке використання стратегічного управління, запропоновано рекомендації щодо покращання ситуації.

The traditional model of strategic management is analyzed and found not to be relevant to many market situations nowadays. New approach to strategic planning is proposed. Rare usage of strategic management in Ukraine is stated on the basis of conducted research and recommendations as to improving the situation are proposed.

У літературі існує багато різних підходів до стратегічного управління підприємствами – теорія ключових компетенцій, управлінські екосистеми, тотальне керування якістю, концепція “керованого хаосу” та ін. Кожен із їх авторів проголошує найвищу ефективність застосування власної методики. На практиці ж їх застосування часто не забезпечує досягнення очікуваних результатів, а в багатьох ринкових ситуаціях ці моделі просто не можуть бути застосовані. Так, як показує дослідження [1], близько 50% стратегічних проблем, що постають перед компаніями, не відповідають умовам застосування моделей.

В основі традиційного підходу до формування стратегії лежить мікроекономічна модель галузі Портера, що поєднує зовнішні сили, які впливають на галузь (такі, як НТП, державне регулювання), із внутрішніми. Модель ґрунтується на трьох важливих припущеннях:

– галузь складається з незв'язаних між собою покупців, продавців, посередників і конкурентів, взаємодіючих один з одним на певній відстані; – прибуток отримують ті компанії, що здатні створювати бар'єри на шляху реальних і потенційних конкурентів,

тобто переваги компанії, в основному, структурні; – ступінь невизначеності досить низький, і можна формувати досить точні прогнози щодо поведінки учасників конкурентної боротьби і вибрати відповідну стратегію.

На практиці ці припущення часто не виконуються, що, зокрема, підтверджується і в роботі [1]. Проаналізуємо їх достовірність:

1. Раціональна структура галузі передбачає, що кожне підприємство суперничає не тільки зі своїми конкурентами, але і з клієнтами, постачальниками. Однак існують, щонайменше, дві інші галузеві структури: взаємозалежні системи і привілейовані відносини, і моделі поведінки в цих структурах відрізняються від тих, що пропонуються традиційною моделлю.

Взаємозалежні системи — це структури (такі, як альянси, об'єднання й економічні мережі), що охоплюють кілька галузей промисловості. Сама взаємозалежна система — економічна мережа, що являє собою кілька компаній, які використовують загальну архітектуру для реалізації окремих елементів загальної ринкової стратегії. Чим більше компаній приєднуються до мережі, тим вона сильніша (наприклад, мережі Wintel і Apple у комп'ютерній промисловості). Успіх кожного учасника залежить як від ефективності мережі в цілому, так і від того, наскільки добре він використовує свої можливості впливу на мережу. Головне стратегічне завдання – досягти правильного співвідношення між успіхом мережі та її окремих членів.

Високотехнологічні галузі промисловості, такі, як виробництво комп'ютерів, телекомунікації, програмне забезпечення, рухаються в напрямку формування мережевих структур, але ця тенденція виявляється й у більш сталих галузях, наприклад, в автомобілебудуванні, охороні здоров'я, лісовій промисловості й у сфері фінансових послуг.

Привілейовані відносини — це такі структури, у яких організації встановлюють з іншими організаціями, що діють на тому ж ринку, особливі відносини, засновані на фінансових інтересах (корейські чеболи, мексиканські групос і японські кейрецу), дружбі чи довірі. Так, індійці і китайці, що живуть за рубежами своєї батьківщини створюють мережі корпорацій, що належать родинам, причому відносини між складовими цих мереж мають чітко привілейований характер. Тому дії членів подібних мереж варто розглядати не тільки у світлі їхньої власної стратегії, але також з позицій стратегії цілої мережі і положення окремих її учасників у сімейній ієрархії.

2. Джерело переваг згідно із традиційною моделлю розглядається занадто вузько (структурні переваги). Конкурентні переваги можна створювати і на інших основах:

– *передові методи реалізації*. У деяких галузях промисловості компанії випереджають конкурентів за рахунок постійної переваги у виконанні повсякденних задач. Так, деякі страхові компанії показали, що більш досконала методика страхових контрактів і відшкодування збитку може перевершити за ефективністю будь-яку структурну перевагу конкурента;

– *глибоке розуміння і передбачення*. Деякі фірми процвітають завдяки знанням і глибокому розумінню, яких немає в інших компаній. Знання можуть виражатися в науково-технічному досвіді (незмінна перевага компанії Hewlett-Packard у виробництві принтерів), розумінні сучасних тенденцій (здатність деяких банків одержувати стійкі прибутки за рахунок «коротких» позицій по іноземній валюті) чи просто у творчому підході (неперевершений успіх мультфільмів Диснея).

3. Ступінь визначеності середовища відповідно до традиційної моделі досить низький, і тому керівники можуть робити точні прогнози, необхідні при розробленні стратегії. Однак, у дійсності оцінити майбутнє буває набагато складніше. У праці [1] виділяють такі рівні невизначеності:

1) на першому рівні ще діє традиційна мікроекономічна модель, і розроблювачі стратегії можуть сформулювати порівняно достовірний прогноз на майбутнє;

2) на другому рівні невизначеності ситуація в перспективі буде мінятися відповідно до одного з декількох відмінних сценаріїв, хоча невідомо, до якого саме. Оскільки кількість сценаріїв на цьому рівні невизначеності звичайно невелика, то стратегію можна сформулювати аналітичним шляхом;

3) на третьому рівні – значно сильніша невизначеність. Хоча кількість її аспектів обмежена, майбутнє вже не можна звести до декількох окремих сценаріїв. Так, наприклад, упровадження багатьох нових технологій наштовхується на невизначеність темпів прийняття їх ринком;

4) на четвертому рівні спостерігається повна невизначеність, що припускає наявність ряду аспектів постійної невизначеності. Прикладом може бути вихід компанії на нові закордонні ринки.

Ці диференційовані рівні невизначеності вимагають відповідного аналізу ситуації. На першому рівні цілком підходять традиційні схеми. На другому — для визначення стратегії буде необхідне пророблення сценаріїв, застосування теорії кількісних ігор і опціонного ціноутворення. На третьому і четвертому рівнях невизначеності потрібні будуть теорія якісних ігор, аналіз прихованого попиту і застосування еволюційних моделей.

Щодо самого визначення поняття “стратегія”, то традиційно її визначали як інтегровану сукупність дій, що ведуть до стійкої переваги перед конкурентами [2]. Це визначення як і раніше застосовне до структур традиційних галузей промисловості, що характеризуються низьким ступенем невизначеності. Та в інших випадках необхідне ширше визначення. Наприклад, у ситуаціях, пов'язаних з високим ступенем невизначеності, стратегія, швидше за все, вимагатиме здійснення не однієї інтегрованої сукупності дій; можливо, виникне необхідність пророблення різноманітних варіантів, прийняття менш масштабних рішень і т.д. Зокрема, К. Койн, С. Субраманьям [1] розглядають стратегію як деякий набір рішень, що направляють і формують наступні дії компанії, що не так просто змінити після прийняття, і які найбільше впливають на досягнення компанією своїх стратегічних цілей. Цей набір рішень містить вибір стратегічної позиції компанії, визначення джерел одержання переваг перед конкурентами, розробку бізнес-концепції і створення систем збільшення вартості, пристосованих до цілей компанії. Розглянемо докладно кожне з цих рішень.

Компанія може вибрати одну з трьох **стратегічних позицій**: пристосовування, активне формування ринку чи збереження за собою права діяти.

Пристосовування – найчастіша стратегія. Компанія аналізує зовнішні умови і потім намічає для себе ряд дій, що відповідають оточенню. *Активне формування ринку* означає спробу компанії змінити навколишнє оточення у своїх інтересах. Такі компанії винаходять нові продукти, стосовно яких існує лише прихований попит, видозмінюють базову структуру своєї галузі, розробляють нові методи конкуренції. Стратегічна позиція *збереження права діяти* означає здійснення тільки тих дій, що надалі дозволять компанії зберегти позиції.

В основі цих трьох позицій лежать фундаментальні розходження у способі мислення. Однак, деякі компанії уміють використовувати одночасно елементи всіх трьох позицій і вибір компанією свого стратегічного положення може змінюватися в міру трансформації навколишніх умов. Проте більшості компаній варто було б зайняти на ринку одну домінуючу позицію.

Щодо **переваг перед конкурентами**, то, як вже згадувалось, виділяють різні основи одержання переваг, зокрема: структурні переваги, передові методи роботи, глибоке розуміння і передбачення. Звичайно кожна з цих основ має багато варіантів і, разом з тим, обмежень.

Структурна перевага виникає в компанії, коли конкуренти внаслідок своєї структури не в змозі відтворити її ринкову пропозицію. У таких умовах компанія виявляється прив'язаною до визначеного набору клієнтів, потреб. Якщо останні зміняться, обрана стратегія буде непотрібною.

Стратегія, що будується на *передових методах роботи*, звичайно ще більш пов'язана з обмеженнями, оскільки вона змушує організацію твердо дотримувати встановленого набору показників. Так, в одній компанії була прийнята програма розвитку виконавських навичок, що містить 65 самостійних підпрограм, спрямованих на зміну організаційної структури компанії, методів наймання службовців і оплати праці, а також на впровадження нових інформаційних систем. Не дивно, що компанія стала настільки неповороткою, що не зуміла пристосувати свою стратегію до зовнішніх умов.

Концепція *глибокого розуміння і передбачення* може здатися більш гнучкою основою для одержання переваг перед конкурентами, оскільки вона не припускає залежності компанії від єдиної споживчої пропозиції з погляду продуктів чи ринків. Однак у цьому випадку часто виникають обмеження на вході: компанія, що залежить від одного джерела знань, може виявитися уразливою, якщо за якимось причинами це джерело втратить свою цінність. Більш того, компанії, що обрали таку стратегію, можуть отримувати прибуток тільки в тому випадку, якщо їхні товари будуть купуватися достатньою кількістю споживачів. Тому компанії варто об'єднати глибоке розуміння і передбачення зі структурними перевагами чи передовими методами роботи.

Щодо **розроблення бізнес-концепції**, то К. Койн і С. Субраманьян виділяють її основні складові (або будівельні блоки) таких чотирьох типів: великі ставки; реальні і фінансові опції; дії, що згодом не викликають жалкування; системи забезпечення безпеки.

Під великими ставками розуміють інвестиції, що в одних ситуаціях можуть принести великий прибуток, але в інших – значні збитки. Фінансові та реальні опції забезпечують компанії гнучкість як з фінансового, так і з операційного поглядів. Реальні опції — це інвестиції в матеріальні активи й експлуатаційні витрати, зроблені для того, щоб отримати знання чи додати компанії гнучкість (наприклад, установка устаткування, що може працювати з різними видами сировини). Дії, що не викликають згодом жалкування, завжди мають сенс, незалежно від подальшого ходу подій. Системи безпеки — це спеціально розроблені варіанти захисту компаній на випадок небажаних наслідків великих ставок.

Крім необхідності прийняття згаданих вище чотирьох стратегічних рішень (вибір стратегічної позиції компанії, визначення джерел одержання переваг перед конкурентами, розробка бізнес-концепції і створення систем збільшення вартості, пристосованих до цілей компанії), керівники повинні вміти розпізнавати динаміку, властиву кожній ситуації, і ефективно керувати будівельними блоками стратегії протягом визначених відрізків часу.

Раніше під стратегічним управлінням фактично розумілося уміння дотримання обраного курсу. Тепер же воно означає активне керування розвитком стратегії місяць за місяцем, рік за роком. А для цього може знадобитися складання розрахованих на різні ситуації планів практичних дій, відповідно до яких правильність стратегії підтверджувалася б досягненням конкретних цілей; чи взагалі зміна стратегії із зміною умов у галузі.

Новий підхід припускає новий погляд не тільки на характер і зміст стратегії, але і на процес її розроблення, особливо на те, хто насправді і коли займається її розроблення. Там, де ступінь невизначеності невеликий, а наявність структурних переваг має першорядне значення (наприклад, рішення, що стосуються використання виробничих потужностей у хімічній промисловості), цілком підходить традиційний процес розроблення стратегії, очолюваний вищою ланкою керівництва і здійснюваний на щорічній основі. У галузях же промисловості, які характеризуються низьким рівнем невизначеності, але тих, що покладаються насамперед на передові методи роботи, що дають переваги перед конкурентами, правильним вибором могли б стати процеси, які йдуть знизу вгору.

Натомість, у галузях промисловості, що відрізняються високим ступенем невизначеності і перевагою мережних структур, чи там, де компанія прагне сама формувати ринок, швидше за все, потрібно буде цілком переглянути процес розроблення стратегії. Більше того, розроблення стратегії зовсім не обов'язково є відособленим процесом. Замість цього загальний напрямок руху може задаватися генеральним директором чи керівником підрозділу за умови тісного зв'язку з тими, хто працює на ринку, і коректування стратегії в режимі реального часу, а не у встановлений термін.

К. Койн і С. Субраманьян, вивчивши більше 25 різних стратегічних концепцій, що пропонувалися в останні роки, дійшли висновку про обмежені можливості їх застосування в різних умовах. Отже, розробники стратегії повинні керуватися ситуаційним підходом при використанні цих концепцій, як і розглянутого вище підходу.

Керівники вітчизняних підприємств, як показує практика та проведені дослідження [3], стикаються зі значними труднощами під час розроблення та реалізації стратегій, часто вони виявляються неефективними. Основні причини цього:

1. **Переоцінка можливостей власного підприємства та впевненість у збереженні переваг на ринку.** Ринкові умови постійно змінюються і вимагають удосконалення діяльності підприємств. Відсутність прогресу у діяльності неминуче призводить до втрати ринкових позицій.

2. **Недостатня поінформованість про потреби споживачів.** Якою б досконалою не здавалась стратегія підприємства, якщо воно намагається продати товар, не цікавлячись регулярно, чи потрібний він споживачу і який, то стратегія обов'язково приречена на провал.

3. **Захоплення цілями, а не засобами їх досягнення.** Недостатньо проголосити мету діяльності, важливо розробити конкретний план досягнення цієї мети, у якому обов'язково є конкретні дати і відповідальні за результат на кожному етапі.

4. **Політизація компаній.** Часто управлінський апарат складається із багатьох заступників, що суперничать між собою, постійно доводять один одному і керівництву свою значимість і компетентність, вимагають більшого обсягу повноважень (але не завжди відповідальності). Інтереси різних груп найчастіше не погоджені, і кожна з них рухається у своєму напрямку.

Стратегічне планування повинне бути орієнтоване на перетворення компанії в єдину команду, колективність зусиль у процесі реалізації стратегії.

5. **Застосування готових рецептів.** Стратегія не може бути нав'язана з боку, скопійована з „розумної книжки“, розроблена професійним консультантом. Навіть у випадку роботи з консультантами розробка стратегії повинна проводитися разом з тими особами, що будуть нести відповідальність за її реалізацію. Тільки керівник у стані вирішити, чи доцільність поставленої мети, застосовність конкретної стратегії.

6. **Відсутність навиків, бажання стратегічно планувати діяльність.** Часто керівники говорять: „ніколи займатися стратегічним плануванням, роботи дуже багато“. Іноді дійсно складно зібратися із силами, чітко організувати процес роботи, розподілити повноваження. У будь-якому випадку система стратегічного планування – могутня зброя боротьби з організаційним хаосом.

Звичайно, зміна організації означає зміну керівника. Той, хто зважиться впроваджувати стратегію, повинен бути готовим змінити, в першу чергу, самого себе, свої методи роботи, щоб одержати ефект від впровадження системи стратегічного планування.

Як засвідчило опитування керівників підприємств Львівської області, проведене автором, лише 3 % опитаних підтвердили постійне використання стратегічного управління на їх підприємствах, 10 % його періодичне використання, 15 % засвідчили, що воно використовується рідко, решта ж – 72 % практично не використовують стратегічне планування. Серед основних причин відсутності на підприємствах постійного стратегічного планування: нестача коштів, кваліфікованого персоналу, складність здійснення такого планування, недостатня обізнаність про переваги його використання. Такий результат можна обґрунтувати відсутністю досвіду стратегічного управління в Україні та суттєвою динамічністю і невизначеністю ринкового середовища, що ускладнює прогнозування та планування на тривалу перспективу.

1. Койн К., Субраманьян С. Як упорядкувати процес розробки стратегії. // www.management.com.ua, 2. Porter M. *Competitive strategy*. – Free press. – New York. – 1980, 3. М.Федин. *Внедряете стратегию – будьте бдительны* // www.management.com.ua.