

що обґрунтовує спрямованість досліджень у галузі розробок методик на основі математичних оцінок випадкових факторів впливу на отримання прибутку від реалізації продукції.

3. Реалізаційні процеси пов'язані із оптимальним управлінням складами, що насамперед торкається питань оптимізації обсягів зберігання продукції, а відповідно з мінімізацією втрат у разі відсутності продажу продукції.

4. Неможливість задоволення попиту споживача у необхідних видах товарів для підприємства оцінюється додатковими збитками, які можуть бути оцінені на підставі втрат внаслідок виникнення дефіциту продукції на складах та додатковими витратами внаслідок надлишків нереалізованих товарів.

5. Причинно-наслідкові зв'язки обґрунтовують, що рентабельність реалізації є залежною від оптимальних співвідношень випадкових факторів очікування на продукцію замовниками, часового періоду відвантаження продукції продавцем та оптимального розміру запасів продукції на складах.

1. Албанская Л.В., Бабешко Л.О., Баусов Л.И и др. *Экономико-математическое моделирование*. – М., 2004. 2. Катренко А.В. *Системный анализ об'єктів та процесів комп'ютеризації*. – Львів, 2003. 3. Моисеев Н.Н. *Математические задачи системного анализа*. – М., 1981. 4. Шимко П.Д. *Оптимальное управление экономическими системами*. – СПб., 2004. 5. Рыжиков Ю.И. *Теория очередей и управление запасами* – СПб., 2001.

УДК 338.002.2:519.242

А.В. Башлик
ДП “Науканафтогаз”
НАК “Нафтогаз України”

СТРАТЕГІЧНА СЕГМЕНТАЦІЯ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

© Башлик А.В., 2005

Автор зупинився на проблемі стратегічної сегментації в інноваційному менеджменті. Показано важливість саме стратегічної сегментації, яка відрізняється від маркетингової. Підняте питання важливості дослідження аналітичної бази у цій сфері. Також запропонована модельно-алгоритмічна основа стратегічної сегментації.

The author dwells upon the problem of strategic segmentation in innovation management. He reveals the peculiarities of process of strategic segmentation as different from marketing segmentation. The questions of necessary to research the base of analyze of strategic segmentation are raised in this article. Also author proposed the model-algorithmic base for strategic segmentation.

Постановка проблеми. Забезпечення довгострокового розвитку господарських систем тісно пов'язане з потребою вивчення наявного та розробки нового теоретичного апарату для аналізу ситуацій та прийняття управлінських рішень. Великої уваги вимагає перегляд теорій інноваційної діяльності, об'єднуючи наявні здобутки в сфері управління науково-технічним прогресом з теоретичними базами інших економічних дисциплін. Зокрема, існує потреба в індивідуальному для інноваційного менеджменту інструментальному та методичному апараті стратегічного аналізу. Становлення інноваційного менеджменту як мультидисциплінарної галузі наукових знань було пов'язано передовсім із щораз більшими потребами науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства. Найбільшу роль відігравали потреби в розвитку техніки, системного аналізу, кібернетики, теорії організації та управління, новітніх інформаційних та соціальних технологій. Нині інноваційний менеджмент виглядає як інтегрований продукт ідей теорії модернізації, соціально-філософських доктрин, соціології, загальної та соціальної психології і безперечно, менеджменту та маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і методологічним аспектам інноваційної діяльності та теорії стратегії суб'єктів господарювання в зарубіжних країнах було присвячено чимало наукових праць. Значний внесок у розвиток цих напрямів розвитку науки зробили Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Гамел, К.В. Гофер, П.Ф. Друкер, К. Ендрюс, М.Е. Портер, К.К. Прахалад, Р. Румельт, А. Стрікланд, А.А. Томпсон та інші. Важливий внесок у розвиток стратегічного менеджменту зробили прикладні напрацювання таких фірм-лідерів консалтингового бізнесу, як Бостонська консультативна група, МакКінсі, Артур Д. Літл та інші. Теоретичні проблеми інноваційного менеджменту та стратегічних досліджень в Україні та СНД досліджують вчені Ю. Бажал, В. Геєць, Ю. Гусев, О. Лапко, Б. Малицький, А. Наливайко, В. Тарасович, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова та інші.

Останнім часом серед дослідників природи стратегічного управління зростає увага до розмежування об'єктів аналізу та планування на сегменти або, іншими словами, напрямки діяльності суб'єктів господарювання. Серед нових узагальнень теорій розвитку фірм з'являються думки про те, що будь-якому господарському суб'єкту притаманна іманентна здатність стратегізації діяльності. Тобто всі суб'єкти господарювання тією чи іншою мірою використовують здатність стратегічного управління, не завжди з використанням інструментального та методологічного апарату теорії стратегії. За таких обставин метою цієї статті є поглиблення теоретичних досліджень сегментації та розробки прикладної бази для аналізу стратегічних сегментів діяльності суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. Сегментація всієї діяльності підприємства має на меті виділити об'єкт стратегічного аналізу і планування найдоречнішим способом стосовно здійснюваного стратегічного вибору. Сегмент не повинен бути ані занадто глобальним, ані занадто фрагментарним. Занадто широка сегментація буде дублювати інституціональну класифікацію підрозділів підприємства. Помилковим буде також наддрібний поділ, оскільки в такому разі зростає ризик прийняття надмірно різнонаправленої загальної стратегії, яка призведе до розпорошення і вичерпання всіх ресурсів підприємства та до ймовірно низького кінцевого результату.

Стратегічний сегмент — це напрямок діяльності підприємства, який характеризується особливою (унікальною) комбінацією його ключових чинників успіху, що встановлена в результаті перегляду наявних ресурсів, притаманних підприємству і обґрунтованих досвідом компетенцій та організаційних здатностей або можливих до розвитку в періоді, що розглядається. Стратегічних сегментів існує стільки, скільки є таких комбінацій, кожна з яких однорідна і відмінна від інших.

На принциповому рівні стратегічна сегментація діяльності підприємства можлива через розмежування та перегрупування. До одного стратегічного сегмента належатимуть виробу / послуги, які використовують одні й ті самі компетенції та організаційні здатності підприємства, що, своєю чергою, характеризуються певною та відмінною комбінацією ключових факторів успіху та мають однакових конкурентів. Розмежування спирається на підсумки аналізу відмінностей, а перегрупування базується на встановленні аналогій. Різні підходи та етапи сегментації все ж повинні приводити до однакових, до певної міри, результатів.

До основних критеріїв розмежування діяльності підприємства варто зарахувати такі: 1. Типові групи споживачів: вік, стать, соціальні та професійні категорії, матеріальний достаток, стиль життя тощо. 2. Напрямки використання: при порівнянні видів продукції встановлюють, чи не задовольняють вони однакові потреби. 3. Організація дистрибуції: наявність дистрибуторської мережі являє собою специфічну компетенцію підприємства, його ключовий фактор. 4. Конкуренція та її структура: ідентичність конкурентних статусів напрямків діяльності. 5. Технології: фактор технологічних компетенцій підприємства вже є достатньою підставою для ізолювання певного сегмента. 6. Структура витрат: сегментація відбувається з урахуванням того, що кожному напрямку діяльності притаманна певна структура витрат і їх поділ на прями та специфічні.

Щодо перегрупування напрямків діяльності та створення нових стратегічних сегментів, то тут можна виділити два найзагальніші критерії: 1) замінність як здатність виробів замінювати один одного при задоволенні потреб споживачів; 2) перерозподіл ресурсів для досягнення синергійного

ефекту як один з можливих наслідків аналізу структури витрат: у разі великої частки накладних витрат і порівняно меншої частки специфічних буде існувати велика ймовірність перегрупування. І чим більша частка накладних витрат, тим більшим буде синергійний ефект як результат створення стратегічного сегмента.

Таблиця 1

Загальні критерії стратегічної сегментації

	Попит	Пропозиція
Критерії розмежування через відмінності	<ul style="list-style-type: none"> • Типові групи споживачів • Напрямки використання продукції • Організація дистрибуції 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренція, її структура • Технології • Структура витрат
Критерії перегрупування через аналогії	Замінність	Синергійний перерозподіл ресурсів

Розглядаючи інноваційний менеджмент через призму теорії стратегічного управління, можна дійти висновку, що для аналізу напрямку діяльності в сфері інновацій можуть дещо змінюватись критерії сегментації. Адже ринок інновацій найбільш невизначений та непередбачуваний. Задля вирішення цієї проблеми пропонується універсальна система діагностики визначеності ситуацій, в якій опинився суб'єкт господарювання або в якій буде в майбутньому.

Основні положення побудови такої системи:

Початковими аргументами прийнято: 1. Граничні позитивний і негативний стан розвитку певного сегмента: а) межа досконалості — ідеал, до якого можна необмежено наблизитися; б) межа небезпеки — катастрофа, що є адекватною ситуації передчасного припинення цільової діяльності або життєдіяльності об'єкта розвитку. 2. Граничні види ресурсів розвитку об'єкта: а) час — гранично невідтворюваний; б) знання — гранично невичерпні. Границі зміни часу t в безперервній формі можуть бути задані виразом: $-\infty < T < +\infty$, а в дискретній – стаціонарними інтервалами часу (СІЧ) (T^{Mn} – СІЧ минулого, T^H – СІЧ нинішнього, T^{Mb} – СІЧ майбутнього).

Кожний СІЧ являє собою упорядковану множину моментів t^i часу, тобто:

$$t^i, t^{i+1}, \dots, t^{i+k} \in T^{Mn}; t^i, t^{i+1}, \dots, t^{i+k} \in T^H; t^i, t^{i+1}, \dots, t^{i+k} \in T^{Mb};$$

Ресурс знання впорядкований так: $0 \leq Z(T^{Mn}) \leq Z(T^H) \leq Z(T^{Mb}) < \infty$, де $Z(T^{Mn})$, $Z(T^H)$, $Z(T^{Mb})$ – минулі, нинішні і майбутні знання відповідно. Звідси видно, що з плином часу знання зростають.

Введемо поняття стану деякого стратегічного напрямку діяльності $P_s(t_i)$ в момент t_i , під яким будемо розуміти значення істотних його властивостей P_s у певний момент. Візьмемо домінуючі чинники, які впливають на властивості об'єкта, тобто на комбінацію компетентностей та здібностей суб'єкта господарювання.

Конкретні значення P_s інтерпретуються як факти об'єктивної дійсності, виражені кількісною і якісною мірою, що дає змогу розпізнавати стан у часі. Множину відомих властивостей об'єкта можна поєднати в класи істотних якостей, які мають назву страт. Множину всіх страт позначимо Q , кожну страту – $q \in Q$. Такими стратами для стратегічного сегментування можуть бути вищезгадані класи критеріїв розмежування та перегрупування тощо.

Введення стратифікації $q \in Q$ властивостей дає змогу вивчати розвиток визначених сегментів загалом, окремих страт і їх комбінацій. Значення властивостей $P_{sq}(t_i)$ в момент t_i – це факти дійсності: ланцюжок цих фактів, $P_{sq}(t_{i+k}), P_{sq}(t_{i+1}), \dots, P_{sq}(t_{i+m})$, які упорядковані в часі, являють собою логіко-фактографічну модель (ФГМ) розвитку сегмента.

· Виділимо два граничні класи стану вибраного сегмента.

Стан ідеалу $P_{sq}^I(t_i)$ під яким будемо розуміти стан межі досконалості сегмента. Зрозуміло, що такого стану досягнути неможливо, але до нього можна необмежено наближатися (вічний двигун, ККД = 1). Введемо також поняття “околиці ідеалу” $\mathcal{E}_{sq}^I(t_i)$ як сукупності значень усіх істотних властивостей об’єктів, які віддалені від ідеальних значень цих властивостей на величину, меншу за деяку задану величину \mathcal{E}^I ;

стан катастрофи $P_{sq}^K(t_i)$ – це стан сегмента в момент t_i , за якого тривалість його існування τ набагато менша за тривалість природного або нормативного життєвого циклу $\tau_{ж.ц.}$ сегмента або інноваційного продукту, тобто $\tau = [t_n, t_i] < \tau_{ж.ц.}$. У цьому стані властивості сегмента набувають значення, які інтерпретують як елімінацію. “Околицею катастрофи” $\mathcal{E}_{sq}^K(t_i)$ є сукупність значень усіх властивостей сегмента, які відстають від значень катастрофи на величину, яка є меншою за деяку задану величину \mathcal{E}^K .

У кожний наступний відрізок часу t_{i+1} значення властивостей (всіх або окремих) можуть або залишатися незмінними, або змінюватися. Відображення множини значень властивостей об’єкта $s \in S$ у момент t_i у множину його значень властивостей у момент часу t_{i+1} назвемо розвитком об’єкта на інтервалі $\tau = [t_i, t_{i+1}]$ і у формі символів запишемо $P_{sq}(\tau): P_{sq}(t_i) \Rightarrow P_{sq}(t_{i+1})$

Якщо в інтервалі τ значення властивостей P_{sq} об’єкта $s \in S$ не змінюються, такий розвиток будемо вважати вироджуваним, і він набере вигляду $P_{sq}(\tau): P_{sq}(t_i)$.

Якщо зміна (збереження) значень властивостей $P_{sq}(t_i)$ об’єкта $s \in S$, що існує в середовищі, яке складається з природних і штучних об’єктів, такий процес назвемо природним розвитком, де кожний наступний стан визначено попереднім. Якщо зміна (збереження) значень властивостей $P_{sq}(t_i)$ об’єкта $s \in S$ проходить під впливом зовнішніх дій штучних об’єктів, то такий розвиток буде вважатися потенційно керованим. Якщо під дією управління властивості $P_{sq}(t_i)$ об’єкта набувають потрібних значень, такий розвиток є реально керованим.

Якщо, коли моменти t_i належать стандартному інтервалу минулого часу, тобто $t_i \in T^{Mn}$, то відповідна ФГМ ретроспективна і відображає історію розвитку заданого сегмента; якщо $t_i \in T^H$, то ФГМ відповідає траєкторії поточного розвитку; якщо $t_i \in T^{Mb}$, то ФГМ відповідає траєкторії перспективного розвитку сегмента, тобто розвитку напрямку діяльності в майбутньому.

Кожний тип ФГМ вивчається відповідними методами: ретроспективна ФГМ — методом математичної статистики, перспективна — методом прогнозування тощо.

При дослідженні або управлінні процесом розвитку сегмента $s \in S$ найцікавішим є напрям і швидкість (прискорення) цього процесу. Виділені граничні класи стану сегмента дають змогу визначити два взаємно протилежні напрями розвитку (руху): до ідеалу (p^I — розвиток), катастрофи (p^K).

Цим напрямом відповідають процес прогресивного розвитку, при якому значення істотних властивостей сегмента $p_{sq}(t_i) \in P_{sq}(t_i)$ монотонно досягають околиці ідеалу $\mathcal{E}_{sq}^I(t_i)$, і регресивного, при якому значення істотних властивостей сегмента $p_{sq}(t_i) \in P_{sq}(t_i)$ монотонно віддаляються від ідеалу і гранично досягають околиці небезпеки, тобто катастрофи $\mathcal{E}_{sq}^K(t_i)$.

Матрична модель універсуму станів

PMЗ/СІЧ	T^{Mn}	T^H	T^{M6}
P_{sq}^I	$P_{sq}^I(T_{i-1})$	$P_{sq}^I(T_i)$	$P_{sq}^I(T_{i+1})$
P_{sq}^K	$P_{sq}^K(T_{i-1})$	$P_{sq}^K(T_i)$	$P_{sq}^K(T_{i+1})$
P_{sq}^{II}	$P_{sq}^{II}(t_i^{Mn} \in T_{i-1})$	$P_{sq}^{II}(t_i^H \in T_i)$	$P_{sq}^{II}(t_i^{M6} \in T_{i+1})$
P_{sq}^O	$P_{sq}^O(t_i^{Mn} \in T_{i-1})$	$P_{sq}^O(t_i^H \in T_{i-1})$	$P_{sq}^O(t_i^{M6} \in T_{i+1})$
P_{sq}^{II}	$P_{sq}^{II}(t_i^{Mn} \in T_{i-1})$	$P_{sq}^{II}(t_i^H \in T_{i-1})$	$P_{sq}^{II}(t_i^{M6} \in T_{i+1})$

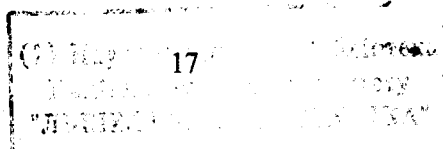
Повну різноманітність станів сегмента у ході підготовки або прийняття управлінських рішень щодо його розвитку зображено матричною моделлю множини (універсуму) станів. У табл. 2 показано такі рівні станів об'єктів розвитку: P_{sq}^I — ідеальний; P_{sq}^K — катастрофи; P_{sq}^{II} — цільовий (бажаний), що відповідає цільовому щодо розвитку сегмента рішення; P_{sq}^O — очікуваний, тобто прогнозний; P_{sq}^{II} — поточний або дійсний (фактичний), тобто досягнутий, а також — стаціонарні інтервали минулого — Mn, нинішнього — H та майбутнього M6 часу та моменти T.

Під управлінським рішенням слід розуміти знання, уречевлення якого в діях продукує процес розвитку, тобто зміну або збереження (у разі виродженого розвитку) вихідного керованого стану сегмента як об'єкта розвитку. Науково обґрунтованим природно вважати управлінське рішення, яке поряд із визначенням значень показників діяльності сегмента, тобто $P_{sq}^{II}(t_i^{M6} \in T_{i+1})$, вміщує напрям і швидкість (прискорення) його розвитку. Отже, для наукового обґрунтування управлінського рішення необхідні знання як граничного стану, так і досягнутих, а також прогнозних значень показників функціонування сегмента, що аналізується (табл. 3).

У моделі універсумів знань (МОДУЗ) мітки рядків мають номери елементів множини інформаційних ситуацій (МІС), мітки стовпців — елементів множини рівня знань (МРЗ). Останній правий стовпчик являє собою повну кількість (універсум) назв можливих рівнів знань (УМРЗ). Кожна інформаційна ситуація (ІНСИТ), яка описується рядком МОДУЗ, є нуль-одичинною чотирьохелементною множиною, в якій «1» відображає наявність ФГМ відповідної МЗ, «0» — відсутність, тобто «1» — наявність знань щодо МЗ, «0» — відсутність таких знань. Для чотирьохелементної множини МЗ число ІНСИТ = 16 (2^4). Цим числом вичерпуються всі можливі ситуації знань, що виникають при формуванні або прийнятті управлінського рішення щодо розвитку сегмента інноваційної діяльності.

У МОДУЗ верхній рядок, що вміщує всі «1», відповідає ситуації повного знання (СПЗ), тобто ситуації, в якій відсутні невизначеність будь-якого стану вибраного напрямку діяльності, або, інакше, ситуація, в якій всі стани об'єкта моделювання визначені; нижній, що вміщує всі «0», відповідає ситуації повної невизначеності (СПН); інші 14 рядків є ситуаціями часткової невизначеності (часткового знання).

Аналіз змісту наведених інформаційних ситуацій, які характеризують визначеність станів у ході розвитку сегмента, свідчить, що всі вони (за винятком одного) складають ситуації невизначеності. Для прийняття рішень у таких ситуаціях у практиці використовується апарат теорії ймовірностей, ризикології, штучного інтелекту.



Модель універсуму знань (МОДУЗ)

МІС/МРЗ	$P_{sq}^I(t_i)$	$P_{sq}^K(t_i)$	$P_{sq}^O(t_i)$	$P_{sq}^{\Pi}(t_i)$	УМРЗ
h1	1	1	1	1	ПВ
h2	1	1	0	1	НО
h3	1	1	1	0	НП
h4	1	1	0	0	НОіП
h5	1	0	1	1	НМК
h6	1	0	0	1	НМКіО
h7	1	0	1	0	НМКіП
h8	1	0	0	0	НМКіОіП
h9	0	1	1	1	НМІ
h10	0	1	0	1	НМіО
h11	0	1	1	0	НМііП
h12	0	1	0	0	НМІ, ПіО
h13	0	0	1	1	НМііК
h14	0	0	0	1	НМІ, КіО
h15	0	0	1	0	НМІ, КіП
h16	0	0	0	0	ПН

Як самостійний викреслюється напрям прийняття рішень у розпливчатих умовах. Проте ці методи результативні тільки для порівняно доступних для огляду об'єктів і коротких інтервалів часу, і не пристосовані для прийняття рішень у сфері глобальних проблем і масштабних процесів. Що ж до останніх, то головним гальмом на шляху їх вирішення є фактор недостатності знань.

Необхідна умова реалізації викладеної концепції — наявність ефективних інструментальних засобів зображення і логічного виведення знань. Як такий засіб можна використати, наприклад, фактологічні моделі (ФЛМ), які реалізуються на базі інтелектуальних комп'ютерних технологій.

Клас ФЛМ, який є узагальненням числових і логіко-лінгвістичних моделей, у концептуальному зображенні має вигляд:

$$M_{флм} = \langle P_{sq}(t_i); R \rangle \quad (2)$$

де $P_{sq}(t_i)$ – множина фактографічних даних, яка складається з класів P_{sq}^I , P_{sq}^K , $P_{sq}^{\Pi}(t_i)$, $P_{sq}^O(t_i)$, $P_{sq}^{\Pi}(t_i)$ (див. табл. 1), у стаціонарних інтервалах минулого, нинішнього і майбутнього часу. Ці дані можуть бути виражені в числовій або лінгвістичній формах зображення знань;

R – множина відношень $R_p \subseteq R$ на наведених вище класах фактографічних даних і операцій $R_f \subseteq R$ над відношенням, $R_p = \{=, <\}$ – “дорівнює”, “менше”; $R_f = \{\cup, \cap, -I\}$ — операції об'єднання, перетину, доповнення, добутку та обернення відношень.

Вираз [2], що складається із сукупності бінарних відношень, які визначені на P_{sq} , та наведених вище операцій, являє собою алгебру відношень на класах станів P_{sq} . Програмно-алгоритмічна реалізація фактографічних моделей дає змогу зображувати розвиток будь-якого сегмента $s \in S$ за його істотними стратифікованими властивостями, фіксувати ступінь наближеності стану об'єкта до межі досконалості (ідеалу) або небезпеки (катастрофи).

Висновки. Стратегічна сегментація є обов'язковим елементом стратегічного портфельного управління напрямками діяльності підприємства, особливо в умовах інноваційної діяльності. Запропонована система моделей та їх алгоритмічна реалізація утворюють модельно-алгоритмічну основу стратегічної сегментації як бази для аналізу перспектив виконання управлінських рішень та розвитку. Така модель вимагає подальшої розробки і може стати одним з елементів методологічного апарату вивчення стратегічного планування в інноваційному менеджменті.

1. Акофф Р. Эмери Ф. *О целеустремленных системах.* – М., 1974. 2. Наливайко А.П. *Стратегічна сегментація діяльності підприємства // Наук. журнал Харківського держ. ек. ун-ту.* – Вересень 2001. – №3 (19) – С. 81–85. 3. Портер М. Е. *Стратегія конкуренції.* – К., 1998. 4. Рубан В.Я. *Информатизация и новая информационная технология в управлении научно-техническим прогрессом.* – К., 1980.

УДК 339.138

О.В. Виноградова, І.М. Фабрая

Донецький державний університет економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського, м. Донецьк

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

© Виноградова О.В., Фабрая І.М., 2005

Розглядається необхідність застосування стратегічного аналізу в управлінні малими підприємствами як одного з інструментів формування оптимальної стратегії розвитку.

This article discloses the necessity of the usage of strategically analyses in the managing process of small enterprises as one instrument of the optimal strategy of development.

Постановка проблеми. На проблему розробки в науковій літературі стратегій малих підприємств вплинуло поширення приблизно до 60-х років ХХ століття уявлення, що вони є досить відсталими суб'єктами господарювання. Більшість традиційних стратегічних моделей, зокрема такі широковідомі, як матриця Бостонської консультаційної групи, матриця Мак-Кінсі, модель впливу ринкової стратегії на розмір прибутку (PIMS) базувалися на принципі економії на масштабах виробництва. Відповідно до цього принципу вищий рівень доходів і норма прибутку, а відповідно і вища конкурентоспроможність забезпечуються вищою часткою ринку. Іншими словами, щоб бути ефективною, компанія повинна бути великою. Стратегії компанії будувалися на прагненні збільшити частку ринку. Проте у 70-80 роках ХХ століття значущість подібних моделей піддали сумніву. У цей час більше уваги почали приділяти задоволенню різноманітних потреб споживачів, зросла роль якісних характеристик продукції. Тоді в науковій літературі з'явилися роботи, де приділялося достатньо уваги підходам із розробки стратегій підприємства і, особливо, вказувалося, що підприємству не потрібно бути великим, щоб досягти хороших результатів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток методології стратегічного управління внесли С.Н. Анікеєв, І. Ансофф, Р. Акофф, Г. Ассель, І.С. Березін, Б. Берман, М.І. Бухалков, О.С. Віханський, І.Н. Герчикова, Р. Гремінгер, С. Дібб, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Еванс, А.В. Завгородня, В. Кінг, Ф. Котлер, В.В. Краснова, Ж-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.Е. Шершньова, В. Немцов, М. Мак-Дональд, Х. Мінцберг, В.Ф. Оберемчук, М. Портер, С.А. Попов, Н.Н. Смирнов, Р.А. Фатхутдинов, А. Чандлер. Їх праці присвячені дослідженню проблем стратегічного управління підприємствами. Однак, незважаючи на