

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Представлено точки зору та рекомендації різних авторів щодо стратегічного управління підприємством.

U.R. Sukhorska – Lviv commercial academy

Modern approaches to strategic management

Opinions and recommendations of different authors as to company's strategic management is presented.

Однією з перших практичних розробок у сфері стратегічного управління була *матриця "ріст/частка ринку"*, розроблена Бостонською консалтинговою групою у 1960-х рр. (рис. 1).

Темп росту галузі	Частка ринку	
	Висока	Низька
Високий	"Зірки"	"Знаки запитання"
Низький	"Дійні корови"	"Собаки"

Рис. 1. Матриця "ріст/частка ринку" Бостонської консалтингової групи

Щоб визначити стратегію компанії за матрицею необхідно оцінити позиції її підрозділів за двома параметрами – темп росту галузі та відносна частка ринку.

Підрозділам **"зірки"** необхідне фінансування для подальшого розвитку, але, оскільки вони займають сильні позиції у конкурентній боротьбі, припускають, що вони генерують значні кошти, зокрема, і для власних потреб. Але якщо їм необхідні додаткові засоби, їх необхідно надати, тому що віддача від капіталовкладень повинна бути значною.

Підрозділи **"дійні корови"** генерують значні прибутки, які можна вилучати і спрямовувати на підтримку інших підрозділів чи на фінансування НДДКР.

"Знаки запитання" потребують значних вкладень для росту, однак не володіють потенціалом, щоб генерувати прибутки. У майбутньому можуть стати або **"зірками"**, або **"собаками"**. Їм необхідні значні короткотермінові капіталовкладення, з метою оцінки їх здатності перетворитися в **"зірки"**.

"Собаки" – збиткові підрозділи. Існує можливість переорієнтувати **"собаку"** на вузьку ринкову нішу і перетворити її в **"зірку"**, хоча розробники моделі цього не рекомендують. На їх думку, такі збиткові підрозділи необхідно ліквідовувати.

Загалом, модель відзначалась простотою і логічністю. Для кожного з типів підрозділів після визначення його позицій були чітко зрозумілі подальші стратегії – вкладати кошти, перекачувати кошти в інші підрозділи чи ліквідувати.

У середині 70-х рр. професор *М. Портер* розкритикував матрицю БКГ.

По-перше, на думку Портера, для того щоб використовувати цю модель, необхідно детально проаналізувати стан ринку, а сама модель не дає інструментів для проведення такого аналізу. По-друге, модель припускає, що

частка ринку – показник ймовірних грошових надходжень, а ріст – показник потреб у фінансових засобах. Однак, на думку Портера, жоден з них не є надійним показником, як це передбачає модель. Потоки прибутків і готівки залежать від значної кількості інших чинників, крім частки ринку і росту. По-третє, матриця не дає достатніх рекомендації щодо формування стратегії. Спрощені рекомендації (ліквідувати "собаку", перетворити "знак запитання" у "зірку", тощо) – далеко не достатні.

Власний підхід до стратегічного управління Портер висвітлив у книгах "Competitive Strategy" ("Конкурентна стратегія") (1980), "Competitive Advantage" ("Конкурентна перевага") (1985) і "The Competitive Advantage of Nations" ("Переваги країн у конкурентній боротьбі") (1990). Портер доводив, що менеджерам для того, щоб виконувати аналіз, необхідний для формування стратегії, треба враховувати три основні (ключові) концепції:

Перша ключова концепція стосується порівняльної привабливості галузей з погляду довгострокової прибутковості. Привабливість змінюється відповідно до п'яти основних конкурентних сил (*- загроза появи в галузі нових конкурентів; – здатність покупців домагатися зниження цін; – здатність постачальників домагатися підвищення цін на їх продукцію; – загроза появи на ринку замінників продуктів чи послуг компанії; – особливості боротьби між існуючими в галузі конкурентами*), і їх розуміння має фундаментальне значення для розробки стратегії і досягнення переваги над конкурентами.

Друга концепція описує типові стратегії конкурентної боротьби: *мінімізація витрат, диференціація і концентрація*.

Третя концепція стосувалась *ланцюжка створення цінностей*. Портер вважав, що аналіз джерел переваг у конкурентній боротьбі повинен проходити не на рівні компанії в цілому, а на рівні дискретних дій окремих фірм, що займаються проектуванням, виробництвом, збутом, постачанням і підтримкою свого продукту, тобто, як ланцюжок деяких дій, що генерують цінність для споживачів.

Мета запропонованого Портером докладного аналізу полягала в тому, щоб усунути елементи невизначеності стосовно майбутнього й упорядкувати діяльність. На практиці ж рекомендації Портера виявилися неефективними.

Протягом 1980-х рр., поки Портер розробляв свої ідеї, багато японських і деяких американських компаній (зокрема, Wal Mart) досягли того, що Портер вважав неможливим, – одночасно мінімізували витрати і здійснили диференціацію. Поступово стало зрозуміло, що теорія стратегічного планування Портера не зовсім відповідає реальності.

Одним з критиків Портера став професор Г. Мінтцберг, який узагальнив зауваження до теорії в роботі "The Rise and Fall of Strategic Planning" (1994). Проблема, писав Мінтцберг, полягає в тому, що стратегічне планування – не те ж саме, що стратегічне мислення. Першим іноді підміняють друге. "Підсумком стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства, а не точно виражений напрямок руху, як при стратегічному плануванні".

До початку 1990-х рр. стратегічне планування відійшло на другий план, відділи корпоративної стратегії в багатьох компаніях були закриті. По-

пулярними стали зменшення розмірів компаній, реструктуризації і перебудови, швидкі, короткотермінові коректуючі заходи. Однак, більшість компаній, зменшивши свої розміри і масштаби діяльності, виявили, що їм стало легше працювати, але фактично нічого не покращилося. До середини 1990-х рр. зменшення розмірів і перебудова фірм також стали не популярними. Серед нових теорій, що почали з'являтися, доцільно виділити підхід *Г.П. Хамела і К.К. Прахалада*.

У книзі "Competing for the Future" (1994), що принесла їм світову славу, Хамел і Прахалад аналізують, чому традиційна теорія стратегії не відповідає реальності. Чому у 1980-х рр. багато великих американських корпорацій, що розуміли користь стратегії, були переможені небагатими "компаніями-вискочками", в основному японськими? На думку авторів, причина полягала у досягненні зовсім нових переваг над конкурентами й у радикальній зміні дій. Менеджери цих нових компаній були далекоглядними, вони в уяві створювали ще не існуючі продукти, послуги і навіть галузі, а потім перетворювали їх у реальність, – створювали новий ринковий простір.

Основні рекомендації авторів такі:

- *інтелектуальне лідерство*;
- *зосередженість на ключових компетенціях* (компанію необхідно сприймати не як сукупність підприємств, а як сполучення ключових, базових компетенцій, тобто навичок, умінь і технологій, що дозволяють компанії надавати блага споживачам);
- *базова функціональність* (аналізувати не існуючі товари, а їх функціональність, цінності і вигоди, які отримують споживачі при їх використанні);
- *формування ідей з допомогою "революціонерів"* (встановити контакт із людьми, які можуть висунути нові ідеї):
 - молоді люди, оскільки вони роблять ставку на майбутнє;
 - люди, що знаходяться на периферії організації, оскільки вони володіють найбільшим творчим потенціалом і розпоряджаються мінімальними ресурсами;
 - нові працівники організації, які "поки що не перейнялися пануючими в галузі догмами";
- *розвиток стратегічної архітектури* (генерального плану розгортання нових функціональностей, знаходження нових компетенцій чи переміщення наявних і нова конфігурація системи взаємодії зі споживачами).

Загалом, рекомендації Хамела і Прахалада завоювали багато прихильників, та водночас зіштовхнулися також із критиками. Так, *Дж. Миклтуайт, і А. Вулдрідж* в у книзі "Witch Doctors" (1996) проголосили, що бути першим у досягненні майбутнього – це, можливо, зовсім не те, про що підняли такий шум Хамел і Прахалад: "Компанії-візіонери можуть заслужити оплески теоретиків управління, але слідом за ними приходять компанії-роботяги, що й одержують дійсні гроші. Чому б не дозволити лідерам зробити всі капіталовкладення і прийняти на себе всі ризики, а потім просто скопіювати чи купити їх продукти, як це зробив Б. Гейтс?"

Свій підхід до управління підприємством пропонують *М. Трейсі та Ф. Вірсема*. У книзі "The Discipline of Market Leaders" (1995) вони представили **три ціннісні дисципліни**, чи способи доставки споживачу тієї чи іншої цінності, – виробнича досконалість, лідерство за продуктом і близькість до споживача.

При виборі ціннісної дисципліни керівництву необхідно здійснити **три "раунди ретельних міркувань"**. У ході першого раунду "розуміння статус-кво" вище керівництво повинне з'ясувати, яке нинішнє положення компанії і чому воно таке. У другому раунді "реалістичні варіанти дій" керівництво переходить від аналізу поточного стану до варіантів дій у майбутньому. У ході третього раунду "розробка докладних проектів і прийняття важких рішень" керівники передають подальше проведення аналізу командам – групам фахівців найвищої кваліфікації, кожна з яких займається розробкою одного з варіантів. Завершивши роботу, групи представляють звіти керуючим, що приймають кінцеве рішення.

До середини 1990-х рр. з'явилися нові підходи до стратегії, що ставили під сумнів загалом традиційний підхід Трейсі і Вірсема до конкуренції. Це, зокрема, **концепція екосистеми Дж.Ф. Мура**. У книзі "The Death of Competition" (1996) Мур рекомендує керівництву розглядати себе як садівника, а навколишнє ділове середовище як екосистему. "Екосистема підприємства включає споживачів, посередників, постачальників, власників, інших зацікавлених осіб, урядові відомства, регулюючі установи, асоціації і, звичайно, саме підприємство".

Для того щоб процвітати, стверджує Мур, необхідно розвивати "екологічну свідомість". Потрібно визнати, що компанія існує у даній екосистемі підприємництва, і що керівництву належить відігравати роль садівника, що формує і реформує цю екосистему за допомогою стратегії.

Наступниками Мура були *А.М. Бранденбургер та Б. Дж. Нейлбафф*. У своїй праці "Co-opetition" (1996) вони пропагують застосування **теорії ігор** (математичного підходу до процесу прийняття рішень) до стратегії ведення бізнесу. Автори стверджують, що бізнес – це гра, але зі своєю специфікою. "У бізнесі, – говорять автори, – ваш успіх не припускає неодмінної невдачі інших; переможців може бути багато...вам треба і конкурувати і співробітничати в той же час". Зміна гри в бізнес здійснюється зміною її складових частин:

- зміни складу гравців;
- доданої вартості;
- правил;
- тактик;
- масштабів і рамок гри.

УДК 634.0.61

Аспір. У.П. Федунік* – УкрДЛТУ

ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО АУДИТУ В УКРАЇНІ

Наводяться об'єктивні причини необхідності екологічного аудиту в Україні. Надається визначення, мета, завдання та переваги впровадження екоаудиту в Україні.

* Наук. керівник доц. С.І. Лебедевич, канд. екон. наук – УкрДЛТУ