

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Існує досить широкий спектр інструментів, які дозволяють обґрунтувати переважний вектор стратегічного розвитку підприємства. У більшості випадків цьому передують детальний стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. За його результатами, як правило, здійснюється вибір бажаного варіанту базової корпоративної стратегії підприємства (SWOT-аналіз, матриця SPASE, матриця Томпсона-Стрікланда та ін.). Портфельна стратегія розробляється на корпоративному рівні; існує багато методів аналізу портфеля для його розвитку в теорії стратегічного маркетингу (BCG, McKinsey, ADL та ін.). Ці портфельні інструменти легко трансформуються з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта ринку. Проте ці інструменти призначені, насамперед, для реалізації аналітичної функції стратегічного маркетингу, тоді як рішення щодо вибору вектора подальшого розвитку підприємства, як правило, приймаються за допомогою експертних суджень. Водночас, незважаючи на простоту використання та високу швидкість прийняття рішень, експертні оцінки мають істотний недолік – високий ступінь суб'єктивності.

Методологічні підходи до стратегічного аналізу дозволяють сформулювати набір варіантів стратегії розвитку підприємства, вибір якого є досить складним завданням. Розв'язання цієї проблеми спочатку має базуватися на загальній концепції стратегічного управління. У зв'язку з цим доцільно визначити перевагу того чи іншого варіанту з позиції його найбільшого внеску в досягнення поставлених цілей на початкових етапах розробки стратегії. При цьому слід зазначити, що підприємство може мати велику кількість стратегічних цілей. Між деякими з них часто спостерігається протиріччя. Крім того, різні цілі можуть мати різне значення для підприємства на певному етапі (в конкретних ринкових умовах) її розвитку. Для вирішення цього протиріччя слід розглядати структурування цілей за рівнями прийняття рішень в організації – змістовним, корпоративним, конкурентним та функціональним. При цьому, кожна ціль має бути конкретною, значною мірою описуватися кількісними цифрами. Якісні показники є винятком. Як показує практика цілепокладання, більшість якісних цілей піддаються кількісній оцінці, тобто описуються набором кількісних параметрів шляхом грамотної декомпозиції.

Що стосується стратегічних цілей, можна застосувати багатоцільову ієрархію цілей для комерційних організацій. Доцільно встановити головну ціль для максимізації ринкової вартості підприємства на загально корпоративному рівні. Крім того, слід виділити показник, що відображає різницю між балансовою вартістю та ринковою (ефективною) вартістю бізнесу. Такий вибір зумовлений тим, що вартісні показники підприємства, на відміну від традиційних показників рентабельності (прибуток, грошовий потік тощо), дозволяють передбачити необхідний часовий горизонт планування, який необхідно сформулювати при розробці стратегії та є більш складними. Крім того, як показує практика, використання таких показників у цільовій установці може допомогти власникам вирішити агентський конфлікт, використовуючи їх як ключові показники для формування системи мотивації найманих керівників.

Якщо досліджувана компанія є багатопрфільною або багаторинковою, необхідно також забезпечити збалансованість продуктово-ринкового портфеля на корпоративному рівні разом із забезпеченням зростання (збереження) вартості організації.

Ключова конкурентна ціль компанії може бути сформульована в загальному вигляді як необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності або статусу організації в порівнянні з конкурентами. Цей комплексний показник також можна розрахувати різними

методами. Зокрема, якщо спиратися на побудову конкурентоспроможного профілю компанії, технологія визначення зазначеного показника включатиме декілька розрахунково-аналітичних етапів. Спочатку рекомендується провести порівняльну оцінку підприємства з найсильнішими (найближчими) конкурентами за певним набором показників, до якого можуть входити:

1. Обсяги реалізації цільової продукції (частка ринку).
2. Ціни на основну продукцію.
3. Рівень сервісу, що надається покупцеві.
4. Кількість асортиментних груп.
5. Імідж компанії.
6. Інше.

Отримані оцінки, які мають різні одиниці виміру, необхідно піддати процедурі нормалізації, а потім знайти значення результуючого показника конкурентоспроможності або шляхом простого підсумовування отриманих даних, або шляхом зважування цих оцінок.

Стосовно функціональних цілей слід зазначити, що специфіка їх формулювання значною мірою визначається роллю функціонального рівня в системі стратегічного планування, а зокрема тим, що він є перехідною ланкою в послідовності «розробка стратегії – реалізація стратегії». З огляду на те, що стратегія зазвичай розробляється «униз», безперечно, що вага цілей цього рівня в загальній моделі управління цілями буде відносно невеликою. Водночас, в умовах великої кількості функціональних напрямків в рамках однієї компанії, а отже, і значної кількості відповідних цілей, у загальну модель вибору варіантів розвитку організації слід включати лише найважливіші з них. щоб уникнути її надмірного перевантаження.

Значущість функціональних цілей може бути визначена на етапі стратегічного аналізу внутрішнього середовища, зокрема на етапі побудови діагностичної моделі та визначення ваги параметрів функціонального блоку. Наприклад, для організації, виробничий процес яких характеризується високою трудомісткістю, продуктивність (ефективність) праці може служити ключовим показником для формулювання функціональної цілі. Майже для всіх організацій завжди важливо встановлювати фінансові цілі, які на функціональному рівні зазвичай формулюються з точки зору достатності власних фінансових ресурсів. До моделі також можуть бути включені показники собівартості цільової продукції, які описують ефективність функціональних підрозділів і підрозділів з позицій ресурсного підходу. Однак включати цей показник до таких моделей слід дуже обережно, оскільки питання про його рівень у загальній адміністративній ієрархії є спірним. Зменшення витрат може бути загальною корпоративною ціллю, скорочення витрат відносно конкурентів може бути конкурентною ціллю, а оптимізація витрат з точки зору функціональних областей може бути функціональною ціллю відповідно.

За підсумками проведеного дослідження є доцільним припустити, що питання вибору стратегії на основі порівняння альтернатив за принципом найкращого внеску в реалізацію зазначених вище багаторівневих цільових показників може бути вирішено шляхом використання засобів багатокритеріальної оптимізації. У цьому випадку перелік критеріїв доцільно сформулювати з показників, які використовуються при встановленні цілі.

На сучасному етапі розвитку теорії стратегічного маркетингу існує декілька шкіл стратегічного менеджменту, де конкретизуються різноманітні підходи до формування та вибору переважних альтернатив реалізації стратегічних рішень. Нами запропоновано комплексний підхід до вирішення проблеми, що базується на консолідації підходів стратегічного маркетингу та теорії прийняття управлінських рішень. Такий підхід сприятиме підвищенню ступеня об'єктивності у виборі стратегічних альтернатив. У цьому випадку не можна виключати використання експертних оцінок, які дуже популярні при проведенні стратегічних сесій в організаціях. Проте при попередній підготовці та застосуванні цього підходу очікується зниження ефективності прийняття рішень.