

УДК 334.722.8 : 005.51

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ

О. Сенишин

*Львівський національний університет імені Івана Франка
79008 м. Львів, пр. Свободи, 18
E-mail: ksenyasenyshyn7@inbox.ru*

Дана стаття присвячена характеристиці основних етапів еволюції стратегічного управління, аналізу різних підходів відомих вчених-економістів до розуміння суті та ролі стратегічного управління та планування.

Ключові слова: система стратегічного управління, стратегічне управління, стратегічне планування, бюджетування, стратегія.

Вступ. Тривалий розвиток ринкових відносин у розвинутих країнах свідчить про те, що системи стратегічного управління та маркетингового планування є присутніми у них вже протягом тривалого часу. Так, у США вони почали входити в практику з кінця 1960-х рр., коли їх головним об'єктом була диверсифікація діяльності організацій. З 1970-х рр. спрямованість стратегічного управління змінилась, і в 1980-ті рр. вищезазначене стало орієнтуватись на оцінку доцільності розвитку окремих сфер господарської діяльності. Головним тут є не стільки діяльність компанії в цілому, скільки її функціонування на конкретних сегментах ринку, що отримало назву стратегічні центри господарювання (СЦГ).

Постановка проблеми. Стосовно практики використання стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, то таке знаходиться ще на етапі зародження та розвитку. Так, результати маркетингових досліджень довели, що із 460 керівників великих підприємств України, котрі визнають необхідність використання стратегічного управління та планування, лише 23 відзначили, що знайомі з його особливостями та самі використовують, 96 – підтвердили намір його використання з допомогою зовнішніх консультантів, решта ж – 341 керівник, – вважаючи стратегію ефективною і необхідною, не збираються її розробляти ні самостійно, ні з допомогою консультантів. Це ще раз підтверджує актуальність написання наукової статті.

Виклад основних результатів дослідження. Еволюцію стратегічного планування та управління на основі праць [2; 3; 5; 6; 7; 9] доцільно відобразити таблицею 1.

Становлення та розвиток стратегічного управління

Параметри	Системи управління			
	Бюджетування	Довгострокове планування	Стратегічне планування	Стратегічне управління
Період функціонування	З 1900 р.	З 1950-х рр.	З 1970-х рр.	З 1990-х рр.
Метод прогнозування	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Нові тенденції – передбачувані	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами
Тип змін	Повільніше від реакції компанії	Подібні до реакції компанії		Швидше від реакції компанії
Процес	Циклічний			Динамічний
Основа управління	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення росту і можливостей	Зміни стратегічних орієнтирів	Врахування розвитку ринку і зовнішнього середовища
Акцент в управлінні	Стабільність, реактивність	Передбачуваність	Дослідження	Творчість

Як свідчить аналіз літературних джерел, багато концепцій стратегічного планування, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Прикладом цього можуть бути праці Ф. Тейлора, швидке зростання технологій прогнозування та нормування протягом 1930-х років, а також розвиток організаційних структур і перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на споживача після Другої світової війни. У 1951р. В. Ньюмен першим показав сутність і важливість стратегії в управлінні. На початку 1960-х рр. Н. Ендрюс та І. Ансофф заклали основи стратегічного планування та вказали на ефективність стратегічних планів.

У 1970-х рр., започаткований М. Портером, виник цілий ряд понять та методів, що мали на меті створення та утримання конкурентних переваг підприємства. Значну увагу було приділено проблемі впровадження стратегії. Ключовими стали розробка моделі створення цінності споживачу та моделі “7S”, які сприяють аналізу внутрішнього середовища підприємства.

У 1970-1980-х рр. дослідники усвідомили, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування тому, що в різних компаніях можуть існувати різні стратегії, а намічена та впроваджена стратегії можуть відрізнятися між собою. Тобто, традиційне стратегічне планування успішно використовувалось у країнах з розвинутою ринковою економікою до 1970-х рр., оскільки цикли ділової активності були передбачуваними, ситуація стабільною, діяльність конкурентів прогнозованою, валютні курси – фіксованими, ціноутворення стабільним і поведінка споживачів передбачуваною. Та з початку 1970-х рр. після “нафтової кризи” і переходу до валютних курсів, що плавають, підприємства зіштовхнулися з радикально іншими обставинами, які вимагали застосування в управлінні компаніями стратегічного планування іншого типу. Фокус уваги в управлінні діяльністю підприємств перемістився з довгострокового планування на розробку і реалізацію корпоративних планів, коли протягом обмеженого часу підприємство одержує реальні результати, на підставі яких у довгостроковий

стратегічний план вносяться необхідні корективи. Тому, горизонти нового типу стратегічного планування звужилися до декількох років.

На рисунку 1 відображено основні етапи еволюції стратегічного управління і наведено приклади розроблених методик та інструментів. Проілюстровано і той факт, що з часом стратегічні дослідження стали складнішими, та показано, що формулювання та втілення стратегій, які раніше вважались окремими поняттями, зараз об'єднано в так званому “динамічному підході”.

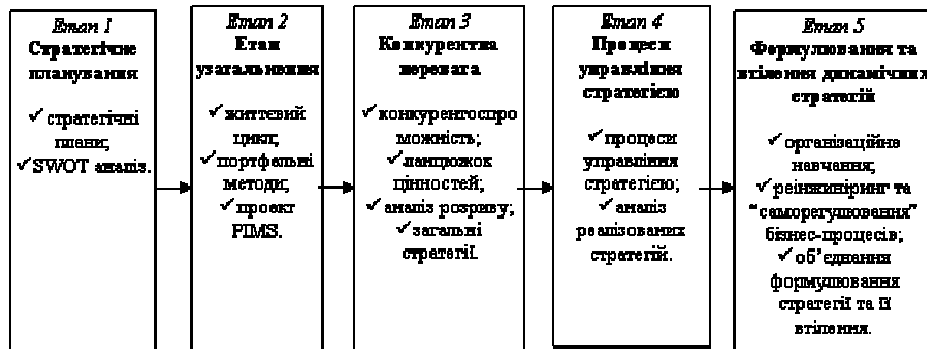


Рис. 1. Етапи еволюції стратегічного управління [6, с. 342]

Зазначимо, що однією з перших практичних розробок у сфері стратегічного управління була матриця “ріст/частка ринку”, розроблена Бостонською консалтинговою групою у 1960-х рр., яка є однією із найпопулярніших і на сьогодні (рис. 2.). Щоб визначити стратегію компанії за допомогою такої матриці, необхідно оцінити позиції підрозділів компанії за двома параметрами – темп росту галузі та відносна частка ринку. Підрозділам – “зіркам” необхідне фінансування для подальшого розвитку; “дійні корови” генерують значні прибутки, які можна вилучати і спрямовувати на підтримку інших підрозділів чи на фінансування НДДКР; “знакам запитання” необхідні значні короткотермінові капіталовкладення з метою оцінки їх здатності перетворитися в “зірки” чи “собаки”; “собаки” – збиткові підрозділи, які можна переорієнтувати на вузьку ринкову нішу і перетворити в “зірку”, або ліквідувати.

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

Рис. 2. Матриця “ріст/частка ринку” Бостонської консалтингової групи [5, с. 381]

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

Проте, матриця БКГ зазнала значної критики з боку видатного вченого-економіста М. Портера. По-перше, на його думку, для того, щоб використовувати модель, необхідно детально проаналізувати стан ринку, а сама модель не дає ніяких інструментів для проведення такого аналізу. По-друге, модель припускає, що частка ринку – показник ймовірних грошових надходжень, а ріст – показник потреб у фінансових засобах. Однак жоден з них не є надійним показником, як це

передбачає модель. Потоки прибутків і готівки залежать від значної кількості інших факторів крім частки ринку і росту. І по-третє, матриця “ріст/частка ринку” не дає достатніх рекомендацій, щодо формування стратегії. Тому, вченим було запропоновано застосування таких трьох стратегій (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості стратегій підприємства, запропонованих М. Портером [8]

Характеристики	Стратегія мінімізації витрат	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на вузьку ринкову нішу
Конкурентна перевага	Витрати виробництва нижчі, ніж в конкурентів	Здатність пропонувати унікальні властивості	Нижчі витрати або унікальні властивості товару в певній ніші
Особливості товару	Якісний базовий товар, обмежений асортимент	Широкий асортимент	Товар спеціалізований для даної ніші
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без погіршення якості	Пошук можливостей створення додаткової цінності для споживачів	Відповідність потребам ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що знижують витрати	Створення додаткових властивостей, на які є попит. Встановлення підвищеної ціни для покриття додаткових витрат	Прив'язка унікальних властивостей до задоволення специфічних потреб в ніші
Підтримка стратегії	Розумні ціни / хороша якість	Концентрація на унікальності, формування репутації, іміджу	Концентрація на сегменті – не розпоршувати зусилля на інші ринки
Слабкі сторони стратегії	Технологічні зміни обезцінюють досвід та інвестиції; Повільна реакція на необхідність удосконалення товару через посилену увагу витратам; Інфляція витрат зменшує можливості зниження ціни	Вища, ніж в конкурентів з низькими витратами ціна ускладнює збереження прихильності до товару; Значення диференціації зменшується із перетворенням товару на традиційний; Сприйняття диференціації знижується імітаціями	Суттєво вища, ніж в конкурентів з низькими витратами ціна на спеціалізовані товари; Відмінності в специфічних вимогах до товару скорочуються; Конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти всередині сегменту

Стратегія мінімізації витрат означає, що “підприємство може одержувати доходи і після того, як конкуренти виснажилися в ході суперництва”. Для проведення такої стратегії необхідно контролювати великі частки ринку чи мати інші переваги, наприклад, привілейований доступ до сировини. Товари повинні бути нескладні у виробництві; необхідно випускати різноманітний асортимент

взаємозалежної продукції, щоб рівномірно розподілити і знизити витрати і ризики. Компаніям з низькими витратами необхідно завойовувати широкі споживчі ринки; вони не можуть ефективно діяти на вузьких ринкових нішах. Та хоча збільшення обсягів виробництва веде до зниження витрат, економія на масштабі не відбувається автоматично, необхідно контролювати дійсне одержання потенційно зекономлених засобів. Слід швидко реагувати на необхідність демонтувати застарілі активи, інвестувати в технології.

Стратегія диференціації передбачає досягнення чіткої відмінності від конкурентів, унікальності. На відміну від стратегії мінімізації витрат, що допускає наявність єдиного лідера в галузі, стратегія диференціації дозволяє існувати декільком лідерам, кожен з яких має свої відмінності. Диференціація вимагає збільшення витрат, особливо на дослідження, розробки, сервіс та ін. Внаслідок вищих цін можуть втрачатись окремі сегменти ринку. Проте, прихильність споживачів до товару значною мірою є захистом від конкурентів.

Стратегія концентрації передбачає зосередження зусиль на задоволенні потреб конкретної групи покупців, на певному асортименті чи географічному регіоні. Головна відмінність даної стратегії від попередніх в тому, що компанія, діє тільки у вузькому сегменті ринку. Вона може використовувати мінімізацію витрат чи диференціацію у своєму сегменті.

М. Портер рекомендує вибрати тільки одну із трьох стратегій, щоб не залишитись із невиразною, необґрунтованою позицією.

Проте, на практиці ж, такі рекомендації М. Портера виявились неефективними. Одним із критиків теорії цього ученого став Г. Мінтцберг [11, с. 165], на думку якого стратегічне планування є не тотожним стратегічному мисленню. Г. Мінтцберг наголошував, що планування стосується аналізу, тобто поділу комплексу заходів із досягнення мети на стадії, формалізації цих стадій та формулювання очікуваних результатів кожної стадії. А стратегічне мислення, навпаки, стосується синтезу. Воно пов'язане з інтуїцією та творчістю.

Середина 1990-х рр. відзначилася новими теоріями стратегічного управління. Доцільно виділити підхід Г. Хамела і К. Прахалада [12, с. 214], якими було проаналізовано, чому традиційна теорія стратегічного планування не відповідає реальності. Основні їх висновки такі:

1) Боротьба за майбутнє починається з боротьби не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство. Автори виділяють два важливих моменти для втілення такого підходу: необхідно знати і розвивати унікальні ключові компетенції своїх компаній, а також зосередити увагу на базових функціональних властивостях товарів, що випускаються компанією, а не просто на товарах як таких.

2) Необхідно сприймати компанію як систему ключових компетенцій, тобто навичок, умінь і технологій, що дозволяють компанії надавати блага споживачам.

3) Доцільно аналізувати не існуючі товари, а їх функціональність – вигоди, які отримують споживачі при їх використанні.

4) Доцільно формувати ідеї за допомогою “революціонерів” – людей, яких звичайно не залучають до розробки стратегії: молодих людей, оскільки вони роблять ставку на майбутнє; людей, що “знаходяться на периферії організації; нових працівників, які “не перейнялися пануючими в галузі догмами”.

5) Результати попередніх кроків автори пропонують представити у вигляді стратегічної архітектури. Стратегічна архітектура, на їх думку, – це, по суті, нова конфігурація системи взаємодії зі споживачами.

Важливою і популярною у цей період була і концепція екосистем Дж.Ф. Мура [10], яка стверджує, що у сучасній економіці перемагає новаторство, а для здійснення кожної інновації необхідні партнери-споживачі і партнери-постачальники. За Дж. Муром, традиційний тип конкуренції “мій продукт проти вашого” не враховує середовище, у якому діють підприємці в наші дні. Для того, щоб ефективно діяти, стверджує вчений, необхідно розвивати екологічну свідомість. Замість того, щоб концентрувати зусилля на конкуренції, варто зосередити їх на створенні нових екосистем, щоб донести до споживачів інновації.

Цілком новий підхід до стратегічного управління підприємством пропонується в роботах послідовників Дж.Ф. Мура – А.М. Бранденбургера та Б.Дж. Нейлбаффа [12], які пропагують застосування до управління теорії ігор (математичного підходу до процесу прийняття рішень). Вони стверджують, що бізнес – це гра, але зі своєю специфікою; конкуренція та співробітництво.

Вважаю, що одним із найбільш цінних є підхід до формування стратегій підприємства та стратегічного управління в цілому Г. Крофа і М. Кусумано [12]. Автори пропонують три основні стратегії: збільшенням обсягів виробництва (так звана стратегія “scaling”), копіюванням (“duplication”) і дробленням (“granulation”). При цьому, на відміну від М. Портера, автори вважають, що не існує однієї оптимальної стратегії, а може бути задіяно кілька стратегій одночасно.

Отож, *стратегія збільшення обсягів виробництва* основний наголос робить на конкретному товарі, технології чи сегменті ринку. Компанія удосконалює розробку товарів, розширює виробництво і підсилює інтенсивність маркетингу, щоб залучити нові групи покупців зі схожими потребами. Вона повинна збільшити можливість виробництва і розширити корпоративну інфраструктуру.

Стратегія копіювання також базується на чітких цілях стосовно товару, технології і сегмента ринку. Але її метою є географічне розширення діяльності, втілення досвіду на нових ринках.

Стратегія копіювання забезпечує найкращі результати росту, коли:

- Вид діяльності вимагає фізичної присутності. Наприклад, для таких послуг, як консалтинг, архітектурне планування, чи розробка персоналізованого програмного забезпечення істотно важливий особистий контакт зі споживачем;

- Важливою є роль збутової мережі. Компанія може змінити свою стратегію збільшення обсягів виробництва на стратегію копіювання у випадку, коли її збутова мережа не є розвинутою, чи коли вона може створити таку унікальну збутову мережу, яку буде не під силу імітувати конкурентам;

- Компанія може легко адаптувати свій досвід у розробці продукції та підходах до виробництва і маркетингу до нових умов.

Стратегію дроблення варто застосовувати тоді, коли існують певні обмеження для використання стратегій збільшення обсягів виробництва та копіювання. Вона, насамперед, передбачає визначення окремих ніш для бізнесу й активний їх розвиток.

Великі компанії, підрозділи яких знаходяться на різних стадіях росту, можуть застосовувати всі три стратегії одночасно. Однак, для більшості компаній, що

знаходяться на початковому етапі росту, кращим способом буде послідовне їх використання, або деяке накладання. Компанія повинна спочатку розширювати своє виробництво. Досягши ж його меж, вона може перейти до стратегії копіювання бізнесу на закордонних ринках, одночасно продовжуючи далі, по можливості, дотримуватися стратегії розширення виробництва. Поступово компанія повинна перейти до стратегії дроблення, здійснюючи, диверсифікацію на внутрішньому, а пізніше і на закордонних ринках.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Проведені у 1990-х рр. подібні дослідження, підтвердили висновки про важливість стратегічного управління та планування та виявили підвищення ефективності таких систем. Основним фактором, який знижує ефективність системи стратегічного управління, було визнано не стільки несприйняття ролі стратегічного планування та місця стратегії в управлінській діяльності компаній, скільки погане використання його основних принципів та законів розвитку.

1. Ансофф І. Стратегическое управления / Пер. с англ. – М., 1990. – 338 с.
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ. вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
4. Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1991. – 342 с.
5. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 944 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление корпорацией: Учеб. для вузов. – М.: Рус. деловая литература, 1998. – 768 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 357 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. с англ. – К.: Основи, 1998.
9. Шершньова З.С., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
10. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration // Academy of Management. Rev, 1980, vol. 5, № 1. – P. 235-254.
11. Minzberg H. The structuring of organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N-Y, 1979. – 435 p.
12. Thompson A. A., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 325 p.

**WORLD TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF STRATEGIC
MANAGEMENT SYSTEM AND PLANNING****O. Senyshyn**

*Ivan Franko National University of Lviv
Prospect Svobody, 18. UA – 79008 Lviv, Ukraine
E-mail: ksenyasenyshyn7@inbox.ru*

The given article has been devoted to the characteristic of main evolution stages of strategic management, the analysis of different points of views the famous scientists-economists to the understanding of definition and a role of strategic management and planning.

Keywords: system of the strategic management, strategic management, strategic planning, budgeting, strategy.

**МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ****O. Сенишин**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франко
79008 м. Львов, пр. Свободы, 18
E-mail: ksenyasenyshyn7@inbox.ru*

Дана статья посвященная характеристике основных этапов эволюции стратегического управления, анализа разных подходов известных ученых-экономистов к пониманию сути и роли стратегического управления и планирования.

Ключевые слова: система стратегического управления, стратегическое управление, стратегическое планирование, бюджетирование, стратегия.