

14. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / За ред. І. О. Піддубного. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. — 264 с.

15. Информационные технологии в наукоемком машиностроении: Компьютерное обеспечение индустриального бизнеса / Под общ. ред. А. Г. Братухина. — К.: Техніка, 2001. — 728 с.

16. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учеб. для вузов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.

17. Омеляненко Т. В. Співвідношення та взаємозв'язки виробничої та маркетингової стратегій підприємства // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. Вип. 19. — К.: КНЕУ, 2006. — 180 с. — С. 3—8).

Стаття надійшла до редакції 28.12.2007 р.

УДК 005.21:005.343

Є. В. Прохорова, канд. екон. наук доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання, порівняння і вибору підприємствами стратегічних альтернатив. Запропоновано авторський підхід до вибору конкурентних стратегій підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентні стратегії підприємства, критерії вибору стратегічних альтернатив

Можливість вибору існує майже завжди у будь-якій сфері діяльності. Однією із особливостей мікроекономічного аналізу є припущення про те, що всі або майже всі ресурси можна використовувати кількома альтернативними шляхами. Так само і в процесі стратегічного управління: як правило, існує декілька привабливих можливостей, але через обмеженість ресурсів підприємці мають обрати певну стратегію. Які критерії відбору стратегічних альтернатив? Існує безліч показників, які можна використовувати для обґрунтування вибору, але кінцевий вибір здійснюється людьми, тому вплив суб'єктивного чинника також треба враховувати.

На етапі становлення стратегічного управління переважав кількісний підхід до оцінки стратегічних альтернатив: з використанням інструментарію мікроекономічного, економічного і проектного аналізу визначались витрати і вигоди по кожній альтернативі та обирався економічно найефективніший варіант. Але парадокс стратегічного управління полягає у тому, що стратегічно важливі рішення дуже часто не є найвигіднішими з фінансової точки зору. Тому деякі автори запропонували відмовитись від кількісних методів оцінки стратегічних альтернатив і перейти до аналізу якісних показників. Лише якісні показники при порівнянні стратегічних альтернатив запропонували використовувати Девід Ейкер [3], Річард Лінч [2], Річард Румельт [4], Генрі Мінцберг [5].

З часом більшість авторів дійшли згоди, що не слід протиставляти кількісні і якісні методи оцінки стратегічних альтернатив, а краще використовувати при аналізі всі можливі інструменти. Ілюстрацією порядку оцінки стратегічних альтернатив з використанням як кількісних, так і якісних показників можуть слугувати двадцять запитань Дж. Стейнера та Д. Майнера (George Steiner і John Miner) [6] для тестування стратегій, а також рекомендації Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та

Б. Х'юстона [7] і так звані контрольні тести Д. Дея для оцінювання стратегічних альтернатив [8].

Порівняння авторських підходів до критеріїв оцінки стратегічних альтернатив (табл. 1) призводить до парадоксальних висновків: на перше місце за кількістю включення до списку виходить критерій досяжності альтернативи для підприємства, на друге — наявність стійкої конкурентної переваги, на третє — відповідність зовнішньому середовищу, потім — відповідність місії і стратегічним цілям; схвалення керівництвом і працівниками; взаємоузгодженість з іншими стратегіями підприємства. Маємо зауважити, що незважаючи на ранжування критеріїв оцінки стратегічних альтернатив, наведене вище, усі ці критерії є однаково важливими і нехтування ними може призвести до серйозних проблем у майбутньому. Наприклад, хоча такий критерій, як відповідність місії і стратегічним цілям опинився лише на четвертому місці, це не означає, що він є несуттєвим. «Коли ми приймаємо рішення, є загальна тенденція концентруватися на альтернативах (можливостях), а не на цілях, яких ми хочемо досягти. Ця тенденція дуже поширена, тому що значно легше мати справу з альтернативними видами діяльності, що існують тут і зараз, чим думати про те, чого ми хочемо досягти в майбутньому. Пророкування майбутнього — важка робота. У результаті ми робимо вибори, що ставлять перед нами цілі, замість того, щоб наші вибори відповідали встановленим цілям», — застерігають Тріго та Зіммерман (В. В. Tregoe, J. W. Zimmerman) [6].

На наш погляд, гарною ілюстрацією суті процесу вибору стратегічної альтернативи є розробка Макміллана і Темпо [1] (рис. 1).

У зарубіжних джерелах, як правило, наводять можливі критерії для оцінки стратегічних альтернатив, але не описують методику порівняння і вибору певних стратегій. В. Пастухова пропонує методику здійснення вибору та формування комплексної системи показників для оцінки стратегій [11]. Методика включає критерії, параметри, індикатори та показники для аналізу альтернатив. Вважаємо, що розробку В. Пастухової можна використовувати як основу для формування комплексної системи показників для оцінки стратегії підприємства, застосовуючи й інші критерії, і, відповідно, показники.

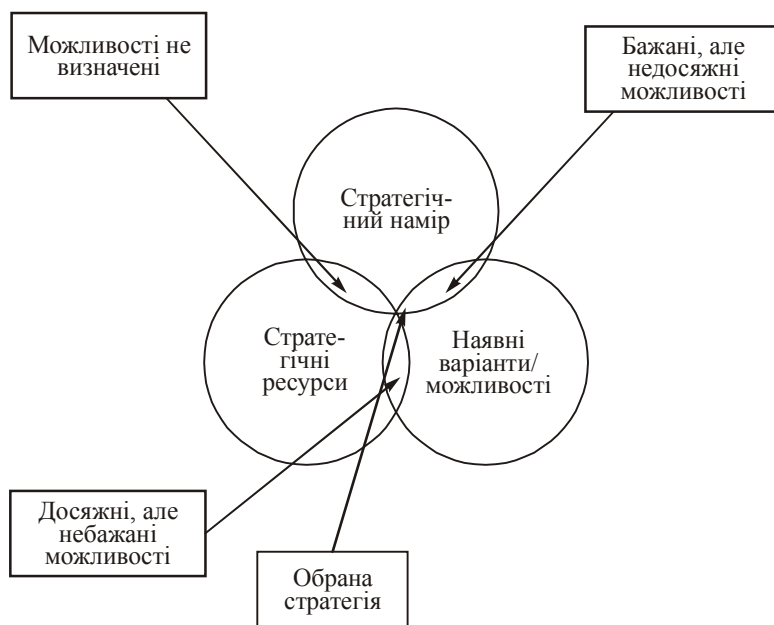


Рис. 1. Суть вибору стратегічної альтернативи [1, с. 134]

Таблиця 1

КРИТЕРІЙ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬСЯ РІЗНИМИ АВТОРАМИ

Д. Ейкер	Р. Румельт, Г. Мішцберг	В. Пастухова	Г. Мішцберг	Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус та Б. Х'юстон	Х. Макміллан і М. Темпо	Р. Лінч	Д. Дей
досяжність для підприємства	здійсненість; стратегія не має потребувати надмірних витрат наявних ресурсів та вести до виникнення нерозв'язуваних проблем	ступінь відповідності стратегії потенціалу підприємства та ризику	безпе́чність стосовно ресурсної бази	техніко-економічна обґрунтованість	досяжність для підприємства	досяжність, ступінь ризику	перспективи успішної реалізації, прийнятний ризик
наявність суттєвої конкурентної переваги	перевага: має забезпечувати можливість для творчості та/або підтримання конкурентної переваги у обраній сфері діяльності	забезпечення конкурентних переваг	забезпечення ініціативи; концентрація на ключових факторах успіху, використання відмітної компетенції; несподіваність	досягнення конкурентної переваги	Наявність конкурентної переваги		забезпечення стійкої конкурентної переваги
здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища	узгодженість; має пропонувати адаптивну реакцію на зовнішні середовище та важливі зміни, які в ньому відбуваються	ступінь відповідності стратегії зовнішньому середовищу				реальність, достовірність	привабливість ринкової можливості
відповідність місій підприємства та довгостроковим цілям			наявність чітких визначених цілей	відповідність стратегічним цілям	відповідність стратегічному наміру	узгодженість з місією та цілями підприємства	
		забезпечення інтенсивності діяльності	скоординоване управління	прийнятність / схвалення тими, хто має повноваження для прийняття рішень	схвалення як тими, хто має владу на затвердження рішень, так і тими, хто буде реалізовувати стратегію	прийнятність для зацікавлених осіб	
взаємозгодженість та відповідність іншим стратегіям підприємства	послідовність; не має включати цілі і програми, які є протилежними						
забезпечення необхідної гнучкості для підтримки підприємства в цілому			гнучкість у перерозподілі ресурсів				

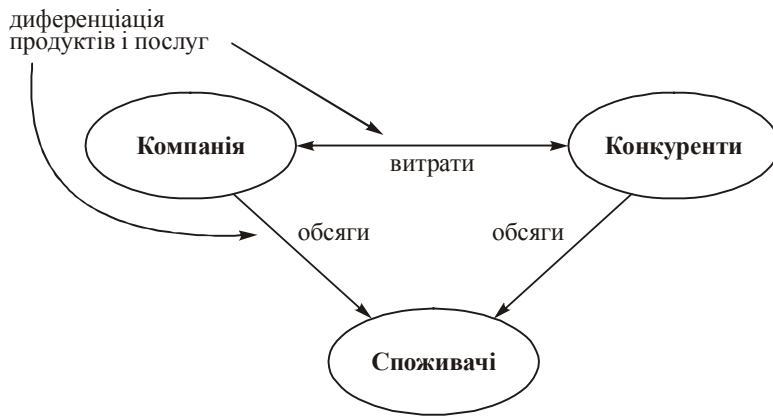


Рис. 2. Стратегічна тріада Кенічі Омае [10]

Узагальнення різноманітних авторських підходів до визначення конкурентних або бізнес-стратегій підприємства дозволило зробити висновок про те, що будь-яке підприємство, обґрунтовуючи шляхи досягнення конкурентної переваги, має враховувати три найважливіші складові цього вибору: потреби споживачів, власний потенціал та поведінку конкурентів. Тому ми пропонуємо взяти за основу модель «стратегічної тріади» К. Омае, яка ілюструє шляхи досягнення конкурентної переваги (рис. 2). Разом з тим, ми пропонуємо розширити модель К. Омае, включивши до неї чинники, які впливають на вибір бізнес-стратегії, а також перелік можливих конкурентних стратегій (рис. 3).

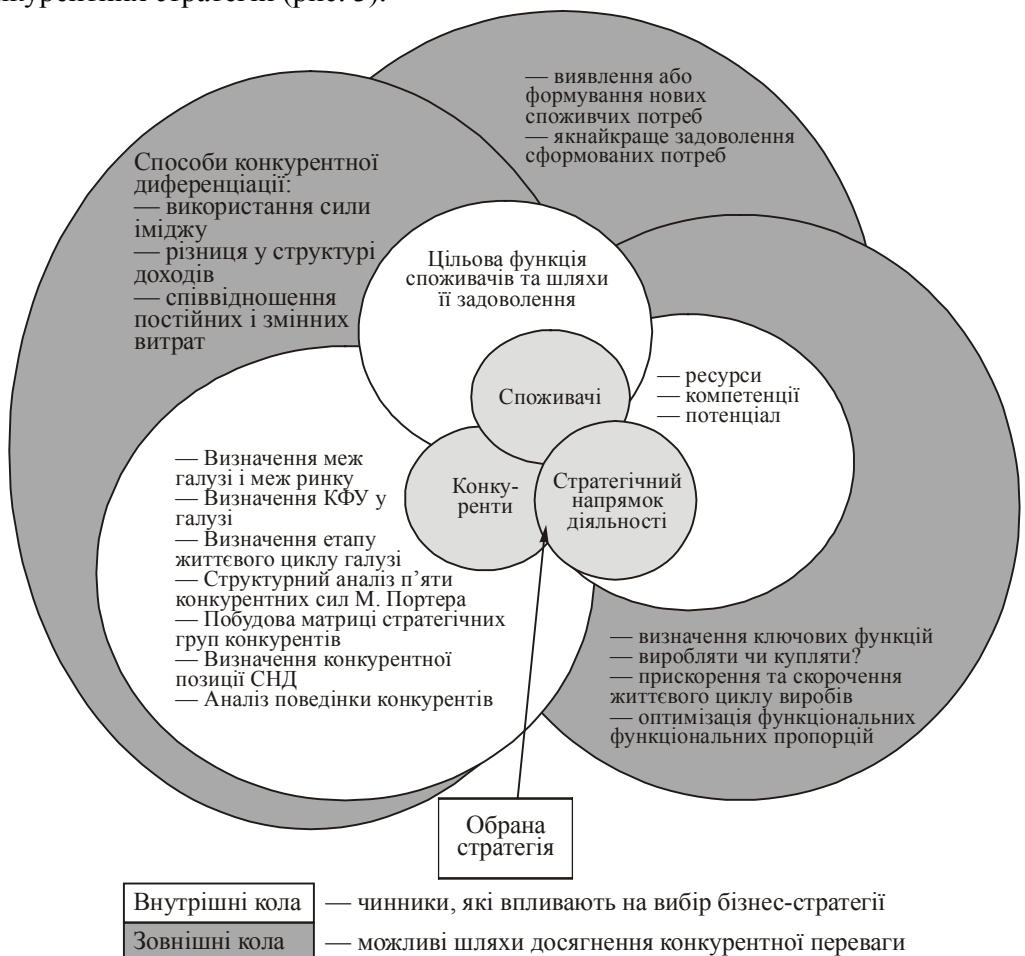


Рис. 3. Модель вибору конкурентної стратегії стратегічним напрямком діяльності

У фаховій літературі наведено сотні прикладів успішних конкурентних стратегій відомих у всьому світі фірм, так само, як і матеріалів, які аналізують причини невдач менш успішних учасників ринку. Озброївшись досвідом інших, стратегам слід знайти унікальні власні шляхи залучення на свій бік споживачів, і, відповідно, досягнення конкурентної переваги. Ключ до успішних конкурентних стратегій — не повторювати шлях, прокладений іншими, а створювати власну пропозицію, яка найкращим чином ураховує сильні сторони підприємства, знання потреб споживачів, досвід роботи в галузі, а також вигідно відрізняється в кращий бік від конкурентів.

Література

1. *Macmillan Hugh, Tampoe Mahen*. Strategic Management: Process, Content, and Implementation. — Oxford University Press, 2000.
2. *Lynch Richard*, Strategic Management. Second Edition, FT, Prentice Hall, 2000.
3. *Certo S. C., Peter A.* Strategic Management: Concept and Applications, 1988.
4. *Мунцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школи стратегий / Пер. с англ под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 336 с.
5. *Mintzberg H., Quinn B.* Strategic Process, 1993.
6. *Thomas L. Wheelen, J. David Hunger*. Strategic Management and Business Policy. — 4th ed. 1992.
7. *Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
8. *Дей Д.* Оценивание стратегических альтернатив. — В кн.: *Фэй Л., Рэнделл Р.* (ред.). Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 608 с.
9. *J.D. Hunger, T.L. Conquest and W. Miller*, «Xerox Corporation: Proposed Diversification», in Cases in Strategic Management, 3rd ed., edited by T.L. Wheelen and J.D. Hunger, 1990, pp. 142—143.
10. *Kenichi Ohmae*. The Mind of the Strategist, 1983.
11. *Пастухова В. В.* Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. — 302 с.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2007 р.

УДК 65.012.432

А. Є. Черпак, канд. екон. наук доц.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

Стаття присвячена визначенню сутності та елементів організаційного та економічного механізму корпоративного управління. Автором узагальнено підходи різних науковців до вирішення вищезазначених питань, уточнено трактування сутності та змістовної характеристики елементів механізмів корпоративного управління, а також визначено основні параметри їх функціонування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративне управління, механізм управління, організаційний механізм управління корпорацією, економічний механізм управління корпорацією.

Акціонерні товариства (далі — АТ), складають основу економіки України. Серед зареєстрованих станом на 1 січня 2007 року 33 084 акціонерних товариств, 10 895 діють у формі відкритих, а отже є публічними корпораціями. Для публічних корпорацій актуальним є питання налагодження ефективного корпоративного управління. Адже дотримання акціонерним товариством високих стандартів корпоративного управління є обов'язковою вимогою інвесторів до потенційних парт-