

5. Информационные системы в управлении информсредой образования: учебно-методический комплекс: В 3-х ч. Ч. 3. Информационные ресурсы и виды информационных систем, образующих информсреду образования. Моделирование, проектирование и сопровождение ИС в образовании на протяжении всего их жизненного цикла / Под. общей ред. Монова Д.Л., Тихонова А.Н. // http://windows.edu.ru/windows_catalog/files/r47003/mirea002.pdf.

Стаття надійшла до редакції 13.03.2008

УДК 65.01

І. Ю. Ільченко, аспірантка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ ЛІДЕРСТВА НА РИНКУ

АНОТАЦІЯ. У статті представлено різні погляди на стратегію досягнення лідерства на ринку. Узагальнено основні підходи, які пропонували визнані експерти у сфері стратегічного менеджменту.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегія, бізнес-стратегія, лідерство на ринку, конкуренція, конкурентна перевага, ключова компетенція.

Інформаційне століття, що характеризується підвищеною інтенсивністю інформаційного обміну й глобалізацією, висуває нові вимоги до підходів, які використовуються при розробці стратегій. У першу чергу це пов'язано з тим, що сьогодні зовнішнє середовище змінюється набагато швидше й драматичніше, а ступінь невизначеності впливу різних факторів на майбутнє зростає.

Проблема формування й реалізації бізнес-стратегії підприємства складна й багатогранна. Необхідно відмітити, що при всій важливості для практики бізнесу формування бізнес-стратегії підприємства саме поняття бізнес-стратегії не має єдиного, однозначного тлумачення в наукових дослідженнях. Широке коло питань, пов'язаних з розробкою бізнес-стратегії, їх дискусійний характер доповнюється також галузевою специфікою ринків, яка спричиняє суттєвий вплив на розробку стратегічних рішень. Таким чином, вважаємо за доцільне дослідити окреслене коло питань з метою уточнення суті бізнес-стратегії підприємства та їх концептуальних засад.

У сфері досліджень проблематики конкуренції слід відмітити фундаментальні роботи І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, Р. Каплана, Д. Нортон. В останні роки дослідники приділяють велику увагу питанням формування конкурентних переваг компанії як основи бізнес-стратегії, ці проблеми розглядаються в роботах Д. Аакера, А. Бранденбургера, Ф. Вірсема, А. Вулдріджа, Т. Дейвенпорта, Д. Дея, П. Дойля, У. Кінга, Р. Кантера, Р. Керра, Д. Кліланда, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Дж. Міклтуайта, Дж. Мура, Б. Нейлбаффа, М. Олсона, М. Оулда, Дж. Пайна, К. Прахалада, М. Трейсі, А. Чандлера, П. Чевертона, Г. Хамела, Д. Шендела та ін. Серед вітчизняних і російських авторів, роботи яких присвячені даній тематиці, можна виділити Г. Азоева, Г. Клейнера, С. Кузнецова, А. Наливайка, З. Шершньову, А. Юданова та ін.

Ураховуючи багатогранність проблеми, що розглядається, маємо на меті в межах цієї статті дослідити сутність бізнес-стратегії підприємства, а також виявити та узагальнити концептуальні підходи щодо побудови бізнес-стратегії підприємства.

У середині 70-х років М. Портер зазначав, що стратегія конкурентної боротьби — сфера першочергової уваги менеджерів, оскільки вона торкається таких фундаментальних питань:

- Що рухає конкуренцією в галузі?
- Які ймовірні дії моїх конкурентів і як найкраще реагувати на ці дії?
- Як буде розвиватися галузь?
- Яку позицію може зайняти підприємство для ведення довгострокової конкуренції?

М. Портер у книзі «Competitive Strategy» (1980 р.) доводить, що менеджерам для виконання аналізу, необхідного для одержання відповідей на зазначені вище питання стратегії, треба зрозуміти три основні концепції [1]:

- основні конкурентні сили, які визначають інтенсивність конкуренції в будь-якій галузі, а саме: загроза появи в галузі нових конкурентів; здатність покупців впливати на зниження цін, здатність постачальників впливати на підвищення цін на їхню продукцію; загроза появи на ринку замінників ваших продуктів і послуг; ступінь запеклості боротьби між існуючими в галузі конкурентами;

- типові стратегії конкурентної боротьби — оборонні або наступальні дії, спрямовані на досягнення стійких позицій у галузі, на успішне подолання п'яти конкурентних сил і тим самим на одержання більше високих доходів від інвестицій: мінімізація

витрат, диференціація, концентрація (включає два варіанти — мінімізацію витрат і диференціацію);

- ланцюжок створення вартості.

На думку Портера, підприємство може вибрати лише одну із цих стратегій. Але реальні переваги в мінімізації витрат і в диференціації потрібно знаходити в ланцюзі дій, які виконує підприємство, щоб надати споживачам певну цінність. Він ідентифікує п'ять первинних (матеріально-технічне забезпечення діяльності підприємства, виробничі процеси, матеріально-технічне забезпечення збуту, маркетинг і продажі, обслуговування) і чотири вторинних дії (закупівлі, розвиток технології, людськими ресурсами, підтримка інфраструктури фірм), що становлять такий ланцюжок на будь-якому підприємстві. Звичайно, зазначені види діяльності — усього лише ланки стандартного ланцюжка створення цінностей. Кожну стандартну (або типову) категорію можна й треба «розділити» на унікальні, властиві тільки даному конкретному підприємству дії.

Г. Мінтцберг узагальнив критичні зауваження на адресу стратегічного планування в книзі «The Rise and Fall of Strategic Planning» (1994 р.), в якій висловив думку про те, що стратегічне планування — це зовсім не те ж саме, що стратегічне мислення. Планування завжди має відношення до аналізу, тобто — до поділу мети або комплексу намірів на стадії, формалізації цих стадій таким чином, щоб їх можна було виконувати майже автоматично й до формулювання очікуваних наслідків або результатів кожної стадії. Стратегічне мислення, навпроти, має відношення до синтезу. Воно поєднане з інтуїцією й креативністю. Підсумком стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства й не чітко виражений напрямок руху [2].

Г. П. Хамел і К. К. Прахалад, відповідаючи на питання про невідповідність традиційної теорії стратегії реальності, пропонують боротьбу за майбутнє починати з битви не за частку ринку, а за інтелектуальне лідерство [3].

По-перше, замість того, щоб сприймати підприємство як сукупність бізнес-одиниць, менеджмент повинен почати сприймати його як сукупність ключових, базисних компетенції, тобто навичок, умінь і технологій, що дозволяють підприємству створювати споживчу цінність. Якщо людина бачить у компанії набір умінь і технологій, то перед ним звичайно розкривається цілий спектр нових потенційних можливостей.

По-друге, для того, щоб бачити майбутнє, Хамел і Прахалад пропонують акцентувати свою увагу не на існуючих продуктах й

послугах, а на їхній функціональності, тобто відповісти на питання «Які цінності або вигоди надають споживачам існуючі продукти й послуги?».

Генеральний план розгортання нових функціональностей, знаходження нових компетенції або переміщення наявних, а також нова конфігурація системи взаємодії зі споживачами, Хамел і Прахалад пропонують назвати стратегічною архітектурою.

Проте, Дж. Міклтуайт і А. Вулдрідж, критикуючи концепцію ключової компетенції, вважають, що успіх у бізнесі має більш складну, багатофакторну природу [4].

М. Трейсі й Ф. Вірсема також, вважаючи ключові компетенції лише частиною моделі успіху, представили три ціннісні дисципліни як способи створення споживчої цінності [5]. Підприємства, що бажають домінувати на ринку, повинні вибрати тільки одну із цих дисциплін і домогтися в ній досконалості:

- виробнича досконалість;
- лідерство за продуктом;
- близькість до споживача.

Вибір ціннісної дисципліни необхідно здійснювати у ході трьох «раундів»: розуміння статус-кво, тобто нинішнього положення підприємства; розробка реалістичних варіантів дій; розробка докладних проєктів і прийняття рішень. У середині 1990-х рр. деякі вчені стали сумніватися в правильності традиційного підходу до конкуренції й пропонували співробітництво. Дж. Ф. Мур у своїй книзі «Кінець конкуренції» стверджує, що для здійснення інновацій необхідні партнери-споживачі й партнери-постачальники, а також здатність управляти співробітництвом у широких масштабах. Для того, щоб досягти успіху необхідно розвивати «екологічну свідомість» і вводить поняття «екосистема підприємства», яка включає споживачів, ринкових посередників (у тому числі агентів і канали розподілу товарів, а також тих, хто продає супутні продукти й послуги), постачальників і, звичайно, саме підприємство. Замість того, щоб концентрувати зусилля на конкуренції, варто зосередити їх на створенні цілісних нових екосистем, щоб донести до споживачів радикальні інновації. Не намагаючись перемогти в грі, необхідно змінити її правила й одержати зовсім новий результат. Побудова підприємницьких екосистем і управління ними з метою тривалого росту вимагає розуміння законів їхнього розвитку. Розробка стратегії стосується реагування на ці проблеми й завдання в рамках розгортання й росту екосистеми (коеволюція). Автор виділяє чотири передбачувані й послі-

довні стадії, через які проходять у своєму розвитку всі підприємницькі екосистеми:

- 1) створення екосистеми;
- 2) розширення екосистеми;
- 3) встановлення панування в створеній екосистемі за допомогою інновацій, цінності нововведень та інтеграції з іншими підприємствами екосистеми;
- 4) відновлення або ліквідація (розуміння постулатів, що лежать в основі екосистеми, її альтернатив, згуртування зацікавлених у виживанні екосистеми сторін для корегування аспектів, які необхідно змінити).

А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф вважають, що для перемоги у стратегічній грі необхідне застосування теорії ігор (математичного підходу до процесу прийняття рішень) до стратегії ведення бізнесу. В їхній головній праці «Co-Opetition» (1996 р.) стверджується, що теорія ігор дозволяє вийти за межі ідей конкуренції й співробітництва й досягти розуміння «співконкуренції» [6]. Перевагою теорії ігор є те, що вона не тільки допоможе показати, яким чином грати в гру під назвою бізнес, але й змінить її відповідно до бажання менеджменту підприємства. Зміна гри в бізнес починається зі зміни її складових частин. У будь-якій грі є п'ять основних елементів:

- 1) гравці — учасники гри;
- 2) додана вартість — споживча цінність, внесена в гру її учасниками;
- 3) правила — норми, які використовуються в процесі управління перебігом гри;
- 4) тактика — дії, які виконують гравці для надбання переваг;
- 5) масштаби — границі, межі гри.

Щоб змінити гру, необхідно змінити елементи, що дасть змогу трансформувати існуючу гру в зовсім нову, тобто зміна однієї з частин тягне за собою зміну гри в цілому. Причому, зміна гри повинна сприйматися як процес який триває постійно.

Цікавий погляд на еволюцію підходів до розробки стратегій пропонують експерти міжнародної консультативної фірми Arthur D'Little. На їхню думку, етапами цієї еволюції є наступними [7]:

- стратегія, що базується на ресурсах, якими володіє компанія (Resource Driving Strategy);
- стратегія, що базується на умовах, у яких функціонує компанія (Condition Driving Strategy);
- стратегія, якою управляють амбіції (Ambition Driving Strategy).

Однак ми вважаємо, що для успіху в конкурентній боротьбі не настільки важливо, якими активами володіє підприємство в даний момент часу (продукцією, устаткуванням, технологіями, будинками й спорудами), а те, з якою швидкістю воно здатне створювати необхідні активи й розвивати їх. Тому перехід підприємства до стратегій, що базується на умовах, у яких воно діє, є істотним кроком на шляху розвитку стратегічного менеджменту. Мова йде про традиційний підхід до вироблення стратегії як реакції на минулі й поточні зміни зовнішнього середовища з урахуванням внутрішніх умов, які властиві компанії. У цьому випадку процес планування припускає збір значного обсягу даних про стан ринку й тенденції його зміни, а також про діяльність компанії в даний момент часу й у близькому минулому. Однак не слід забувати, що зміни, що стрімко відбуваються на ринку, роблять майбутнє усе більш невизначеним і менш передбачуваним.

Традиційний процес розробки стратегії є в першу чергу аналітичною діяльністю, результатом якої є вибір одного з найбільш прийнятних сценаріїв розвитку компанії, що згодом трансформуються в бізнес-план і конкретні планові показники. При цьому, як показали наші дослідження, невдачі очікують на менеджмент компанії, як правило, не при розробці стратегії, а в процесі її втілення у життя, і головною перешкодою на шляху її успішної реалізації стає те, що перед ним постають два дуже складні завдання, які доводиться вирішувати одночасно, а саме: управління ризиками в умовах невизначеності й забезпечення підтримки стратегічних рішень персоналом компанії.

Одним із прикладів нового покоління методологічних підходів до розробки стратегії є стратегія, якою керують амбіції, запропонована Arthur D'Little, яка є поєднанням аналітичних методів із процесами й інструментами, що забезпечують креативність, динамізм і зацікавленість персоналу компанії. Під амбіціями розуміють узгодження ринкових (розробка сценаріїв розвитку галузі, трансляція сценаріїв в ідеальні компанії, які здатні їх реалізувати) і внутрішніх (персональне бачення розвитку підприємства, візія підприємства й її трансформація в конкретні вимірювані цілі) перспектив. Проведений нами аналіз показав, що даний підхід до розробки стратегії має три фундаментальних відмінності від традиційного:

- формування сутності стратегії, що базується на баченні майбутнього компанії й амбіційних цілях;

- облік поведінкових аспектів персоналу компанії й управління ними з метою забезпечення відповідності поставленим цілям;

— безперервний процес управління змінами, що спирається на збалансовану систему показників.

Потрібно зазначити, що більша частина класичних західних методик побудови бізнес-стратегії підприємства є дуже відносною і занадто затеоретизованою, що залишає велике поле для подальших досліджень. Українським є застосування стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах як матричних, так і математичних практичних інструментів аналізу й планування, обумовлене, зокрема, недосконалістю інформаційно-економічного простору. Ця ж причина призвела до того, що українські компанії до сьогоднішнього дня продовжують керуватись класичними, але застарілими вже ідеями та підходами до бізнес-стратегії М. Портера. Недосконалість і нерозвиненість інформаційної інфраструктури стало причиною того, що новітні дослідження зі стратегічного менеджменту залишаються або недоступними для вітчизняних спеціалістів або доступні лише для обмеженого кола консультантів.

На нашу думку, для вітчизняних підприємств актуальним є підхід до розробки стратегії, який базується на побудові підприємницької діяльності навколо певного типу споживача. Концепцію бізнес-стратегії необхідно переосмислити в контексті розгляду її як ієрархії таких компонентів: централізації потреб споживачів, оптимізації портфелю рішень, взаємоузгодження рішень продуктового портфеля.

Для інтенсифікації процесу використання стратегічного інструментарію у реальному бізнесі, ці питання будуть досліджуватись нами в подальших публікаціях.

Література

1. *Porter, M. E.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York, NY, 1980.
2. *Mintzberg, H.* (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press, New York, NY.
3. *Hamel G., Prahalad C. K.* Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press, 1994, 357 p.197- 220
4. *Micklethwait J., Wooldridge A.,* The Witch Doctors: Making Sense of the Management Gurus, Times Business, 1998, 416 p.
5. *Treacy M., Wiersema F.* The Discipline of Market Leaders. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995.
6. *Brandenburger A. M., Nalebuff B. J.,* Co-Opetition, Currency, 1996, 304 p.

7. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании // <http://www.management.com.ua/strategy/str027.html>

Стаття надійшла до редакції 13.03.2008

УДК 658.152:336.144

Ю. В. Карпенко, аспірант,
Одеська національна академія харчових технологій

ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ БЮДЖЕТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. В статті розглянуто альтернативні бюджетні технології. Виявлено основні відмінності процесно-орієнтованого бюджетування та управління поза рамками бюджету від бюджетування за центрами відповідальності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Бюджет, бюджетування за центрами відповідальності, процесно-орієнтоване бюджетування, управління поза рамками бюджету.

Процеси ринкових перетворень привнесли до системи планування діяльності вітчизняних підприємств чимало нововведень, одним з яких стала технологія бюджетування за центрами відповідальності. Не є винятком і зернопереробні підприємства, більш половини з яких сьогодні використовують бюджетування в своїй діяльності. Проведений нами аналіз використання зазначеної технології зернопереробними підприємствами [1] вказав на деякі із її недоліків: трудомісткість процесу розробки та затвердження бюджетів, їх статичність, відсутність спрямованості на досягнення показників стратегічного плану підприємства.

Одночасно з'являються наукові роботи [2—7], в яких пропонується використання концепцій, альтернативних бюджетуванню за центрами відповідальності. Найбільш відомим з них стало процесно-орієнтоване бюджетування та управління поза рамками бюджету. Однак прийняття рішення на користь впровадження будь-якої з них потребує попереднього вивчення їх сутності та головних відмінностей від технології бюджетування за центрами відповідальності.