

мoжнoсть eффеkтивнoй iнteгpaцii в мeждyнaрoднe oбpaзoвaтeльнe прoстpaнcтвo.

Прoхoрoвa Є. В.,
кaнд. eкoн. нaук, дoцeнт кaфeдpи cтpaтeгii пiдпpиeмcтв
Київський нaцioнaльний eкoнoмiчний
унiвepcитeт iмeнi Вaдимa Гeтьмaнa

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

На етапі становлення стратегічного управління переважав кількісний підхід до оцінки стратегічних альтернатив: з використанням інструментарію мікроекономічного, економічного і проєктного аналізу визначались витрати і вигоди по кожній альтернативі та обирався найбільш економічно ефективний варіант. Але парадокс стратегічного управління полягає у тому, що стратегічно важливі рішення дуже часто не є найбільш вигідними з фінансової точки зору. Тому деякі автори запропонували відмовитись від кількісних методів оцінки стратегічних альтернатив і перейти до аналізу якісних показників. Сучасна практика управління передбачає використання як кількісних, так і якісних показників при обґрунтуванні стратегічного вибору.

Порівняння авторських підходів до критеріїв оцінки стратегічних альтернатив (див. 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 приймає-

Таблиця 1

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ, ЯКІ ПРОПОНУЮТЬСЯ РІЗНИМИ АВТОРАМИ

Д. Ейкер	Р. Румельт, Г. Мінцберг	В. Пастухова	Г. Мінцберг	Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус та Б. Х'юстон	Х. Макміллан і М. Темпо	Р. Лінч	Д. Дей
досяжність для підприємства	здійсненність: стратегія не має потребувати надмірних ви- трат наявних ресурсів та вес- ти до виник- нення не- розв'язуваних проблем	ступінь від- повідності стратегії по- тенціалу підприємства та ризику	безпечність стосовно ре- сурсної бази	техніко- економічна об- ґрунтованість	досяжність для підприємства	досяжність, ступінь ри- зику	перспективи успішної реалізації, прийнятний ризик
наявність сут- тєвої конку- рентної пере- ваги	перевага: має забезпечувати можливості для творчості та/або підтри- мання конкуре- нтної переваги у обраній сфері діяльності	забезпечення конкурент- них переваг	забезпечення ініціативи; концентрація на ключових факторах успі- ху, використо- вуючи відмітну компетенцію; несподіваність	досягнення конкурентної переваги	Наявність кон- курентної пе- реваги		забезпечення стійкої конку- рентної пере- ваги
здатність реа- гувати на змі- ни зовніш- нього середовища	узгодженість: має пропонува- ти адаптивну реакцію на зов- нішнє середо- вище та важливі зміни, які в ньо- му відбуваються	ступінь від- повідності стратегії зо- внішньому середовищу				реальність, достовір- ність	привабливість ринкової мо- жливості

відповідність місії 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 стратегії	прийнятність для зацікавлених осіб	
взаємоузгодженість та відповідність іншим стратегіям підприємства	послідовність: не має включати цілі і програми, які є протилежними						
забезпечення необхідної гнучкості для підрозділів і підприємства в цілому			гнучкість у перерозподілі ресурсів				

мо 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 (B. B. Tregoe and J. W. Zimmerman)[1].

Вважаємо за доцільне при стратегічному виборі враховувати запропоновану Кенічі Омае концепцію стратегічної тріади, яка наголошує на однаковій значущості для вибору успішної стратегії усіх трьох складових (див. рис. 1). Виходячи з концепції стратегічної тріади, стратегія може бути сформульована як шлях, яким іде підприємство, позитивно відрізняючись від конкурентів, намагаючись максимально задовольнити потреби споживачів, використовуючи свої ключові компетенції.

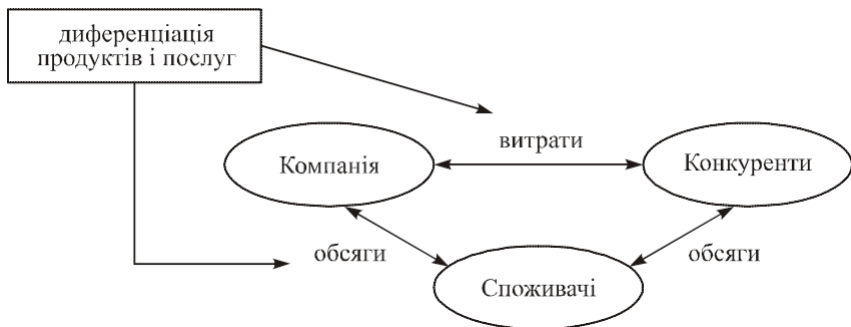


Рис. 1. Стратегічна тріада у розробці успішної стратегії[2].

Відповідно до стратегічної тріади, можна виділити три типи конкурентних стратегій: стратегії, орієнтовані на споживачів; стратегії, орієнтовані на конкурентів; стратегії, що виходять з можливостей компанії.

Література

1. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. Strategic Management and Business Policy. — 4th ed. 1992.
2. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist, 1983.