

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Статтю присвячено дослідженню методів та інструментів стратегічного управління сучасними промисловими підприємствами, ефективність яких доводиться роками. Відповідно до практики світових компаній було визначено п'ятьку найбільш розповсюджених інструментів, серед яких: стратегічне планування, бенчмаркінг, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, а також збалансована система показників. Їх комплексне застосування дозволяє підприємству одночасно фокусувати увагу на зовнішніх та внутрішніх факторах, об'єднуючи класичні підходи до управління із сучасними концепціями, орієнтованими на розвиток та знання.

Ключові слова: метод, інструмент, стратегічне управління, підприємство, бенчмаркінг.

Вступ. З метою підвищення прибутковості, інноваційності, забезпечення високої якості продукції та послуг менеджмент потребує сучасних інструментів стратегічного управління, які дозволять проводити якісний стратегічний аналіз, передбачати та планувати зміни зовнішнього середовища, своєчасно реагувати та активно впливати на них.

Теорія стратегічного управління за період свого становлення та розвитку розробила цілу низку методичних підходів, прийомів та інструментів, багато з яких сьогодні вважаються основними (базовими). Так, школа стратегічного планування досі є основою, поглиблюється лише обґрунтованість розроблюваних планів. В їх основі глибокий стратегічний аналіз, сценарний підхід, методи прогнозування та моделювання тощо. Класичними є праці Д. Аакера, І. Ансофа, Р. Гранта, Г. Мінбера, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хеміла тощо. Проте ефективність стратегічного інструментарію повинна бути доведена досвідом його використання.

Мета статті полягає в аналізі та виявленні найбільш ефективних сучасних методів та інструментів стратегічного управління промисловими підприємствами.

Виклад основного матеріалу. За даними однієї з передових консалтингових компаній світу Bain & Company, яка проводить щорічні дослідження у сфері популярності та ефективності різноманітних методів та інструментів стратегічного управління, протягом останніх років відбуваються зміни у складі таких інструментів. У відповідному огляді 2009 р. відзначалося поповнення традиційного списку методів п'ятьма додатковими. Причому три з них (інструменти прийняття рішень, онлайн-спільноти та споживчі інновації) вважають новими лише відносно, у той час як скорочення та методи оптимізації ціни набувають випереджальних темпів у сучасних економічних умовах [6].

Вибір того чи іншого методу може визначатися стратегічними пріоритетами компаній, а також їх регіональною різноманітністю, культурними особливостями ведення бізнесу та спрямованістю управлінських знань. Так, упродовж 2008–2010 рр. спостерігалася чітка тенденція до скорочення витрат підприємств. Цим пояснюється вибір стратегій, методів та засобів, а саме аутсорсинг, оптимізація, бенчмаркінг. З 2011 р. пріоритети поступово змінюються на користь довгострокового зростання, розширен-

ня масштабів діяльності, що приводить до підвищення популярності споживчих інновацій, стратегічного планування, залучення менеджерів нижчих управлінських рівнів до процесу прийняття рішень.

Компанії Північної Америки зосереджуються на стратегії скорочення витрат. Для них цілком логічним є активне використання аутсорсингу з метою вивільнення коштів, адаптації до кредитних обмежень у середовищі з низьким рівнем зростання, оптимізації організаційної структури та видатків. У свою чергу, європейський бізнес будується на принципах класичного стратегічного планування, спрямованого на зростання компаній, розширення ринкових часток. Менеджери компаній Азіатсько-Тихоокеанського регіону отримують максимальну ефективність від бенчмаркінгу, стратегічного планування та управління ланцюгами постачання [5].

У табл. 1 наведено 25 найпопулярніших стратегічних інструментів бізнесу сьогодні, а також ефективність їх використання, визначена щорічним дослідженням компанії Bain & Company у 2013 р. Ефективність використання оцінювалася експертним шляхом через відповідь на питання щодо того, чи вдалося менеджерам за допомогою того чи іншого інструменту реалізувати усі плани та задуми.

Таблиця 1

Популярність інструментів стратегічного управління серед світових компаній у 2013 р. [5]

Стратегічний інструмент	Частота використання, %	Ефективність використання
Бенчмаркінг	76	3,82
Стратегічне планування	67	4,01
Визначення місії та бачення	65	3,91
Управління відносинами із споживачами	63	3,83
Аутсорсинг	63	3,79
Збалансована система показників	53	3,83
Сегментування споживачів	53	3,95
Реінжиніринг бізнес-процесів	50	3,85
Ключові компетенції	48	3,82
Злиття та поглинання	46	3,83
Стратегічні альянси	44	3,82
Управління ланцюгом постачання	43	3,81
Сценарне та випадкове планування	42	3,83
Управління знаннями	41	3,66
Відокремлені центри обслуговування	41	3,68
Менеджмент тотальної якості	34	3,8
Скорочення	34	3,59
Концепція Six Sigma	31	3,87
Голос споживчих інновацій	27	3,88
Онлайн-спільноти (краудсорсинг)	26	3,69
Спільні інновації	24	3,71
Моделі оптимізації цін	24	3,75
Управління лояльністю	17	3,79
Інструменти прийняття рішень	10	3,68

Інструментами, що є основою стратегічного управління для 60% опитаних менеджерів, сьогодні є стратегічне планування, бенчмаркінг, визначення місії та бачення, управління відносинами із споживачами та аутсорсинг. Разом з тим згідно із розрахованими оцінками рівень задоволеності коливається досить суттєво. Так, найбільш

ефективними інструментами, із задоволеністю на рівні 4,01, є стратегічне планування, сегментування споживачів (3,95) та визначення місії і бачення бізнесу (3,91). На наш погляд, така ефективність може бути пов'язана із простою застосування того або іншого методу та його правильного вибору.

Школа стратегічного планування є класичною в теорії стратегічного управління. Її представниками сформовано цілий комплекс підходів та концепцій, які дозволяють ефективно управляти розвитком, створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. Найвищі результати умілого планування спостерігаються на нединамічних ринках, де найважливіші зміни можуть бути передбачені заздалегідь, рівень конкуренції стабільний, а управлінський процес здійснюється на засадах централізації [4].

У табл. 2 наведено структури десяти найбільш часто застосовуваних інструментів стратегічного управління із різницею у 14 років. Такий часовий інтервал відповідає довгостроковій перспективі, а тому можна спостерігати зміни стратегічних пріоритетів, характеру викликів сучасних умов господарювання, а також джерел конкурентних переваг.

Таблиця 2

Зміна пріоритетів у використанні методів та інструментів стратегічного управління підприємствами у 2000 і 2014 рр. [6]

Рейтинг	2000	2014
1	Стратегічне планування	Стратегічне планування
2	Визначення місії та бачення	Управління відносинами із споживачами
3	Бенчмаркінг	Залучення працівників
4	Аутсорсинг	Бенчмаркінг
5	Задоволення споживачів	Збалансована система показників
6	Стратегії зростання	Ключові компетенції
7	Стратегічні альянси	Аутсорсинг
8	Винагорода за результатами	Управління змінами
9	Сегментування споживачів	Управління ланцюгом постачання
10	Ключові компетенції	Визначення місії та бачення

Інструмент бенчмаркінгу був особливо популярним протягом 2008–2012 рр. це було зумовлено складністю та незадоволеністю менеджменту рівнем зростання та розвитку компаній. У таких умовах однією з ключових залишалася проблема скорочення витрат за всіма без винятку процесами. Так, переймання ефективного досвіду, стратегія імітації та наслідування вважалися найбільш дешевим та прийнятним варіантом.

Технологія бенчмаркінгу включає чотири послідовних етапи:

- усвідомлення та глибоке розуміння власних бізнес-процесів підприємства;
- вивчення та аналіз бізнес-процесів інших компаній (конкурентів та не конкурентів);
- порівняння результатів бізнес-процесів своєї компанії із результатами діяльності проаналізованих компаній;
- впровадження доцільних змін для скорочення відриву від еталонної компанії.

Протягом останніх 10 років бенчмаркінг не полишає десятку найпопулярніших інструментів управління. Це простежується також у розширенні видів та типів бенчмаркінгу. Зокрема досить популярними є внутрішній (порівняння роботи підрозділів усередині однієї компанії), конкурентний (вивчення досвіду прямих конкурентів), загальний (порівняння компанії із непрямими конкурентами або іншими компаніями) та функціональний (передбачає впровадження передового досвіду за окремими функціями – продажі, логістика, закупівлі, обслуговування клієнтів тощо).

Первинні результати бенчмаркінгу подаються у матричному вигляді. Далі проводиться обробка, вибір та обґрунтування пріоритетних напрямів та завдань.

Концепція залучення працівників набуває усе більшої популярності протягом останніх десятиліть. Зміна акцентів роботи з персоналом у цілому відповідає змінам стратегічного мислення, переходу до соціального менеджменту, а також концепції соціальної відповідальності бізнесу. Зростає значення кваліфікованих працівників при розробці та прийнятті стратегічних рішень, формуванні інноваційної політики компанії, пошуку джерел конкурентних переваг.

Кожний співробітник, залучений до процесу прийняття рішення, може відігравати одну з п'яти ролей [3]:

- ті, хто рекомендують рішення (збирають та оцінюють факти, отримують інформацію з відповідних джерел, рекомендують певні дії або формують альтернативні рішення);

- ті, хто беруть участь у дискусії (об'єднують факти і судження на основі вхідної інформації, аналізують альтернативи, роблять свій внесок у рекомендації), – особи, що володіють значним досвідом та глибоким розумінням ситуації;

- ті, хто узгоджують рішення (підтверджують або стримують прийняття рішення, обгрунтовуючи необхідність їх більш глибокого доопрацювання);

- виконавці (відповідальні за реалізацію прийнятих рішень та проміжний контроль результатів);

- ті, хто роблять остаточний вибір (приймають остаточне рішення, спонукають до дії та підтверджують закінчення процесу розробки та прийняття рішення), – особи, які є одночасно формальними та неформальними лідерами.

Основні завдання, що вирішуються через залучення персоналу до процесу прийняття рішень, можуть бути такими:

- ліквідувати вузькі місця, які часто виникають між підрозділами різних організаційних рівнів, регіональними та місцевими органами, виконавцями різних функцій;

- підвищити якість прийняття рішень;

- прискорити процес розробки та прийняття рішень, що приводить до більш швидкої реалізації функцій (наприклад, розробка продукту, вихід на міжнародний ринок тощо);

- створити здорову дискусію (забезпечити конструктив) з найважливіших рішень через процеси, що забезпечують відчуття особистої продуктивності з мінімальним розчаруванням;

- надати гнучкості процесу прийняття рішень, забезпечити швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища та динамічні обставини (табл. 3).

Таблиця 3

Загальна характеристика найефективніших методів стратегічного управління

Метод	Об'єкт спрямування	Орієнтація
Стратегічне планування	Стратегічний потенціал та його використання для досягнення цілей	Внутрішня та зовнішня
Управління відносинами із споживачами	Ринкова позиція підприємства та цільові групи споживачів	Зовнішня
Залучення працівників	Підвищення якості управлінських рішень	Внутрішня
Бенчмаркінг	Ефективність найважливіших бізнес-процесів	Зовнішня
Збалансована система показників	Підвищення ефективності управлінського обліку та контролю через врахування монетарних та немонетарних показників	Внутрішня та зовнішня

На думку Р. Каплана та Д. Нортон, побудувати «організацію, сфокусовану на стратегії», можливо лише за умови використання збалансованої системи показників як основи сучасної системи стратегічного менеджменту. Ця система дозволяє компанії та її окремим організаційним одиницям рухатися за стратегічною орієнтацією. При цьому впровадження системи збалансованих показників здійснюється у чотири етапи. По-перше, ідентифікація стратегії компанії відповідно до її місії, стратегічного бачення та філософії бізнесу. Іншими словами, створюється модель бізнесу (модель системи збалансованих показників), яка дозволить реалізувати місію компанії. По-друге, конкретизована стратегія передається на нижчі організаційні рівні, що потребує подальшого уточнення. При цьому відбувається певне «відокремлення» цілей підприємства, підрозділів та співробітників. Такий підхід є вкрай важливим для розуміння кожним працівником свого особистого внеску в реалізацію стратегії підприємства. По-третє, відбувається розподіл та координація наявних організаційних ресурсів з орієнтацією на обрану стратегію. По-четверте, відбувається навчання та розвиток персоналу і системи в цілому. Тут накопичуються знання, досвід, аналізуються досягнуті результати. Завдяки такому підходу стає можливим процес стратегічного навчання, що виходить за межі розгляду лише фінансових цілей та показників [1].

Інструменти управління відносинами із споживачами набули особливої популярності в контексті розвитку школи стратегічного позиціонування, відповідно до якої довгостроковий успіх підприємства визначається його місцем на ринку, наявністю конкурентних переваг. Так, особливу увагу приділено функції маркетингу, яка сфокусована на задоволенні потреб цільової групи споживачів, всебічних регулярних дослідженнях ринку та побудові міцних відносин з клієнтами.

Основна роль маркетингу в процесі створення вартості підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності полягає у залученні та втриманні споживачів фірми, які забезпечують їй динамічний розвиток і процвітання. Збільшуючи кількість лояльних споживачів, підприємство отримує можливість зміцнити свої ринкові позиції, підтримувати рівень оптимальних цін та стійкі потоки грошових коштів, що, своєю чергою, підвищує ціну його акцій та забезпечує базу для його подальшого розвитку.

Проведений у [2] аналіз наукової літератури дав змогу визначити та структурувати складові процесу формування та підтримання лояльності споживачів: визначення та формування підприємством сегмента ключових споживачів; управління асортиментом; формування обізнаності споживачів; посилення лояльності винагородженням постійних клієнтів; розробка механізму реагування на скарги та претензії споживачів; виконання гарантій підприємства; постійне співробітництво зі споживачами.

Механізм застосування описаних вище методів передбачає акцентування уваги на різних аспектах діяльності підприємства, як на джерелах їх конкурентних переваг. Ці аспекти можуть перетинатися, а можуть бути спрямовані на різні функції та бізнес-процеси. На рис. 1 наведено предметну сферу стратегічного управління сучасними промисловими підприємствами відповідно до специфіки застосування найпопулярніших методів та інструментів.

Висновки. Таким чином, розвиток промислових підприємств останнього десятиріччя супроводжується ускладненням умов зовнішнього середовища, посиленням конкурентної боротьби, підвищенням рівня вимог до продуктів, процесів та підприємств у цілому. Так, лідери галузей перебувають у постійному пошуку нових джерел конкурентних переваг, розробляючи та впроваджуючи різні стратегії. Незважаючи на різноманітність пріоритетів та стратегій розвитку, ефективність стратегічного менеджменту багато в чому залежить від ефективності застосування відповідних методів та інструментів.

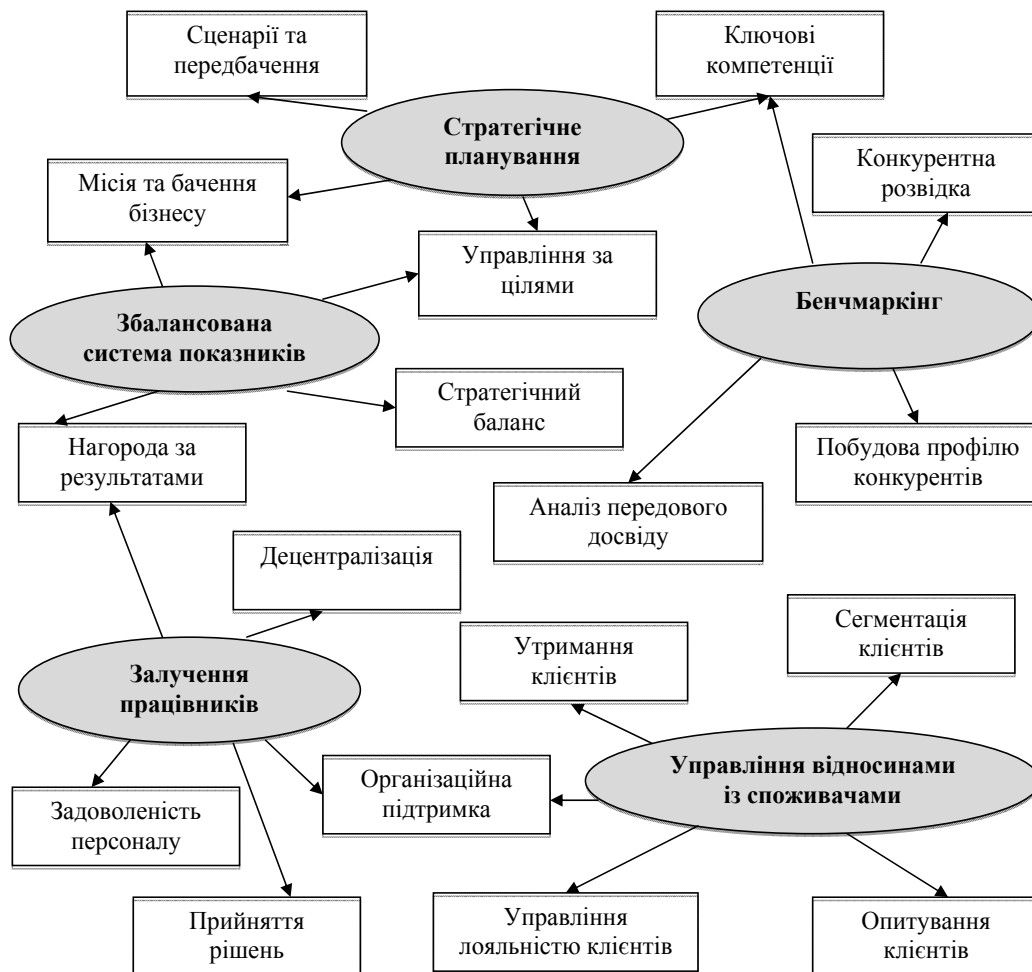


Рис. 1. Предметна сфера стратегічного управління сучасними промисловими підприємствами

Проведений аналіз показав зміщення акцентів за період з 2000 по 2014 рр. Так, сьогодні найпопулярнішими стратегічними інструментами є стратегічне планування, управління відносинами із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг, збалансована система показників. Їх комплексне застосування дозволяє сфокусуватися як на зовнішньому, так і на внутрішньому середовищі, а також поєднати класичні підходи до управління із сучасними методами, орієнтованими на розвиток та знання.

Список використаних джерел

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
2. Князик Ю.М. Складові процесу формування та підтримання лояльності споживачів / Ю.М. Князик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. – № 739. – С. 95–101.
3. Отенко І.П. Стратегічна компетентність підприємства: підходи, концепції, методичне забезпечення: монографія / І.П. Отенко, О.О. Порожняк. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 368 с.

4. Порожняк О.О. Інструментарій формування фінансової стратегії підприємства / О.О. Порожняк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2014. – Вип. 36, ч. III. – С. 89–95.

5. Bilodeau V. Management Tools & Trends 2013 [Електронний ресурс] / D. Rigby, V. Bilodeau // Bain Brief. – Режим доступу: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx>

6. Marica B. The Decision Driven Organization / B. Marica, M. Mankins, P. Rogers // Harvard Business Review. – 2010. – June. – P. 55–62.

Reference

1. *Vnedrenie sbalansirovannoy sistemy pokazateley* (2005). [The introduction of the balanced scorecard]. Moscow, Alpina Biznes Buks, 478 p.

2. Кныазик Ю. М. (2012). *Skladovi protsesu formuvannya ta pidtrimannya loyality spozhivachiv* [Components of the process of building and maintaining customer loyalty] *Visnik Natsionalnogo universitetu „Lvivska politehnika”* [Journal of National University “Lviv Polytechnic”]. Vol. 739, pp. 95-101.

3. Otenko I.P. (2014). *Strategichna kompetentnist pidpriemstva: pidhodi, kontseptsiyi, metodichne zabezpechennya* [Strategic competence enterprises: approaches, concepts, methodological support]. Kharkov, HNEU, 368 p.

4. Porozhnyak O.O. (2014). *Instrumentariy formuvannya finansovoyi strategiyi pidpriemstva* [Tools for formation of financial strategy of the enterprise] *Zbirnik naukovih prats Cherkaskogo derzhavnogo tehnologichnogo universitetu. Seriya: Ekonomichni nauki* [Proceedings of Cherkasy state technological University. Series: Economics]. Cherkasi, ChDTU, issue. 36, part III, pp. 89-95.

5. Bilodeau V. Management Tools & Trends (2013) Available at: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2013.aspx> (Accessed 25 March 2015).

6. Marica B. (2010) The Decision Driven Organization, Harvard Business Review, June, pp. 55-62.

Статья посвящена исследованию методов и инструментов стратегического управления современными промышленными предприятиями, эффективность которых доказана годами. В соответствии с практикой мировых компаний была определена пятерка наиболее распространенных инструментов, среди которых: стратегическое планирование, бенчмаркинг, управление отношениями с потребителями, вовлечение персонала, а также сбалансированная система показателей. Их комплексное применение позволяет предприятию одновременно фокусировать внимание на внутренних и внешних факторах, объединяя классические подходы к управлению с современными, ориентированными на развитие и знания, концепциями.

Ключевые слова: *метод, инструмент, стратегическое управление, предприятие, бенчмаркинг.*

The article is devoted to the methods and tools of strategic management of modern industrial enterprises that was proven by their effectiveness over the years. According to the practice of international companies five most common tools were determined. They include: strategic planning, benchmarking, customer relationship management, encourage of staff and the balanced scorecard. Their complex application allows the company to pay particular attention to both internal and external factors, combining classical approaches to the management with modern, development- and knowledge-oriented concepts.

Key words: *methods, tools, strategic management, enterprise, benchmarking.*

Одержано 4.03.2015.