

УДК 338.242.2(045)

Балдинюк А.Г.

кандидат економічних наук, доцент,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

ЗМЕНШЕННЯ ПРОТИРІЧ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

REDUCING DIFFERENCES OF STRATEGY AND TACTICS IN THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Стаття містить результати аналізу можливих протиріч стратегії та тактики управління підприємствами. Проаналізовано відомі підходи до вибору та адаптації стратегії розвитку підприємства. Автор пропонує алгоритми аналізу практик, що використовуються, та їх відповідності до стратегії розвитку. Розглянуто гіпотезу парадоксу стратегії і тактики та його подолання за допомогою сучасних динамічних управлінських та інформаційних технологій.

Ключові слова: стратегія, тактика, управління, SWOT-аналіз, бізнес-процеси, система збалансованих показників.

АННОТАЦИЯ

Статья содержит результаты анализа возможных противоречий стратегии и тактики управления предприятиями. Проанализированы известные подходы к выбору и адаптации стратегии развития предприятия. Автор предлагает алгоритмы анализа практик, используемых на предприятии, а также их соответствия стратегии развития. Рассмотрена гипотеза парадокса стратегии и тактики и его преодоление с помощью современных динамических управленческих и информационных технологий.

Ключевые слова: стратегия, тактика, управление, SWOT-анализ, бизнес-процессы, система сбалансированных показателей.

ANNOTATION

The article contains the analysis of possible conflicts between strategy and tactics management. Analyzed known approaches can make a choice and adaptation strategies of the company. The author offers practical analysis algorithms and corresponding strategies. In the article the hypothesis of paradox between strategy and tactics considered and remedies proposed. This will be done through modern dynamic management and information technology.

Keywords: strategy, tactics, management, SWOT-analysis, business processes, balanced scorecard.

Постановка проблеми. Питання стратегічного менеджменту завжди залишаються актуальними. Стратегія дає змогу побачити нові горизонти в діяльності підприємства, виконати довгострокове планування, врахувати сильні та слабкі сторони, можливості та ризики діяльності підприємства. Але дуже часто визначені місія і стратегія залишаються повністю або частково нереалізованими. Частіш за все це пов'язано з кризовими явищами, рутинною плановою діяльністю, незадовільними інноваційними проектами тощо.

аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед відомих учених та практиків західних менеджерів, роботи яких були використані в нашому дослідженні, необхідно відзначити таких, як П. Друкер [1], М. Портер [2; 3],

Г. Мінцберг [4; 5] та ін. Дослідження є продовженням низки робіт автора та використовують результати побудови інвестиційних стратегій [6]. Крім того, були використані роботи В.Д. Маркової, С.А. Кузнецової [7], О.С. Кузьміна [8], О.О. Коваленко [9] та ін. Деталізація стратегії, моделювання бізнес-процесів, чіткий взаємозв'язок між стратегією і тактикою розглянуті в роботах із таких напрямів, як менеджмент, управління, моделювання бізнес-процесів, конкурентоспроможність, інформаційні технології в менеджменті тощо. Це свідчить про міждисциплінарний характер дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на різноманітні теоретичні та практичні роботи і рекомендації для покращання результатів діяльності підприємств, протиріччя між побудованою стратегією і тактичною діяльністю підприємств залишаються і потребують свого вирішення.

Мета статті полягає у виявленні основних протиріч між стратегією і тактикою діяльності на підприємствах та формулюванні загальних алгоритмів їх зменшення та подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збалансованість стратегії і тактики є запорукою успішної діяльності будь-якої організації. Якщо говорити про підприємство, яке є виробником продуктів та послуг, то, як правило, менеджери розробляють крім загальної стратегії спеціалізовані стратегії, які також містять у собі протиріччя [7, с. 8]. У табл. 1 представлено взаємозв'язок стратегії і тактики для зменшення таких протиріч.

Сталі операційні процеси також можуть увійти в протиріччя з інноваційною стратегією і повинні бути оновлені. Розглянемо основні протиріччя стратегії і тактики реалізації та алгоритми їх подолання.

1. Стабільність і розвиток. Таке протиріччя полягає і в цілях розвитку підприємства, і в тому, що керівники підприємства повинні, з одного боку, підтримувати сталість основних операцій, стабільність поточного стану підприємства, а з іншого – необхідно постійно проводити зміни (краще еволюційні, а не революційні), планувати життєвий цикл для кожного виду продуктів та послуг, прогнозувати зміни

Таблиця 1

Взаємозв'язок елементів стратегії та тактики

Елемент	Позиціонування в стратегії	Позиціонування в тактиці
Місія	Відповідність у кожній цілі та підстратегіях	Відповідність результатів операційної діяльності
Цілі	Відповідність місії та можливостям реалізації	Відповідність результатів операційної діяльності
Ресурси	Загальна оцінка ресурсів для реалізації цілей. Ресурсна стратегія	Детальна оцінка ресурсів для реалізації операційної діяльності відповідно до цілей
Перспективи розвитку	Визначення в кожній проекції стратегії	Якісна операційна діяльність
Орієнтація на споживача	Маркетингова стратегія	Відповідність якості та витрат виробництва (доступна ціна)
Розвиток інноваційних продуктів та послуг	Інноваційна стратегія	Зміна операційної діяльності відповідно до життєвого циклу товарів та послуг
Розвиток персоналу	Стратегія розвитку персоналу	Навчання персоналу на робочому місці та відповідно до зміни технологій операційної діяльності
Відповідальність за стратегію	Вищий менеджмент	Середній менеджмент. Власники бізнес-процесів. Зв'язок бізнес-процесу з цілями стратегії
Час	Від 1 до 5 років	Відповідно часу бізнес-процесів та технологічним картам
Показники	Загальні інтегровані показники на всіх рівнях управління	Показники ефективності процесів, проектів, поточної роботи відділів та виконавців

на ринку та в галузі, постійно балансувати між стратегією і тактикою. Багато менеджерів великих підприємств просто орієнтуються на стабільний середній поточний дохід і не прогнозують зміни на ринку, у нових технологіях та не планують багато вкладень у розвиток. Це свідчить ще про один із видів протиріч.

2. Поточний дохід та вкладення в стратегічний розвиток. Навіть у кризовий час необхідно відстежувати стратегії та можливість вкладень у розвиток або хоча б збереження основних ресурсів. Особливо це стосується малих підприємств на спеціалізованих ринках. Аналогічним протиріччям є третій вид.

3. Зростання бізнесу і контроль витрат. Ці два постійних завдання підприємств повинні також бути збалансованими. Постійно необхідно пам'ятати гасло М. Портера: «Якщо ви погані в операціях, то ви програєте в будь-яких стратегіях» [2, с. 61].

Конкретні бізнес-процеси повинні відповідати загальному баченню, і сама стратегія не повинна передбачати негнучких бізнес-процесів, тобто повинна бути збалансованість між додержанням місії та управління змінами.

Динамічний розвиток технологій, зміни на ринках, активізація конкуренції, зміни потреб споживачів – усе це може привести до необхідності запровадження змін на всіх рівнях управління – від технологічних процесів до вищого менеджменту і навіть внесення змін в місію підприємства та його основні цілі. Саме тому серед протиріч стратегії і тактики можна відокремити також такі:

- додержання місії та гнучкість бізнес-процесів;
- загальна стратегія та вплив нових технологічних процесів;
- вплив споживачів та конкурентів.

Парадокс стратегії і тактики розглядається багатьма авторами науково-практичних робіт із менеджменту. Існує думка багатьох практичних менеджерів, що стабільна операційна діяльність може існувати без стратегії і давати можливість отримувати високі результати. Парадокс полягає в тому, що стратегія розглядається з двох сторін – як план (в якому часто не враховуються особливості операційної діяльності або, навпаки, тільки на ній і базуються стратегічні плани без урахування змін та запровадження новітніх технологій), а з іншої сторони – як погляд у майбутнє та в минуле для реалізації стратегії за допомогою вибраних тактик. Усім відомий SWOT-аналіз змушує аналітиків виявити сильні та слабкі сторони (минуле і теперішнє), а також можливість та ризики (теперішнє та майбутнє). У критичному огляді стратегії Г. Мінцберг відзначає основні протиріччя в стратегії, які ми адаптували, враховуючи практику українських підприємств:

- Стратегія намічає курс – але необхідно постійно мати гнучкі варіативні моделі до наміченого курсу.

- Стратегія координує зусилля – зменшує хаос. Але не повинно бути повного тиску стратегії, необхідно залишити варіанти для змін і ще невідомої нам новизни.

- Стратегія характеризує організацію. Дійсно, стратегія, особливо місія, – головна риса, стрижень організації, але під гучним гаслом та планами може залишитись непомітною складна структура та нові можливості або, навпаки, недосконалість організації.

- Стратегія визначає логіку розвитку. Але може стати завадою на шляху до інноваційних змін. Тобто стратегія повинна бути гнучкою, недогматичною, мотивувати організацію і кож-

ного виконавця до творчості, навчання та адаптації [5].

Загальний алгоритм зменшення протиріч між стратегією і тактикою можна представити таким чином.

1. Визначення місії підприємства. Формування стратегії повинно враховувати минулу та існуючу операційну діяльність підприємства.

2. Визначення основних цілей підприємства та формування спеціалізованих стратегій відповідно цілям (маркетингової, інноваційної, технологічної, управління персоналом, зменшення витрат тощо).

3. Аналіз та зменшення протиріч між цілями та спеціалізованими стратегіями.

4. Аналіз технологій, що використовуються на підприємстві. Такий аналіз (виробничих, управлінських, інформаційних технологій) входить в аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

5. Формування інноваційних змін. Інноваційні зміни в організації повинні бути заплановані в стратегії розвитку, але можуть бути змінені під впливом конкурентів, споживачів, технічного прогресу тощо. Саме тому найбільш гнучкою підстратегією є інноваційна стратегія організації. Кожна мета стратегічного плану передбачає аналіз із точки зору інноваційності.

6. Аналіз готовності організації для реалізації стратегії дасть змогу зменшити протиріччя між задекларованою стратегією та її реалізацією.

7. Визначення основних цільових показників (наприклад, система збалансованих показників) та їх зв'язок із показниками бізнес-процесів.

8. Аналіз та моделювання бізнес-процесів.

9. Корегування цільових показників. Оцінка реалізації може бути здійснена тільки за допомогою визначених показників, які формуються як інтегровані, на основі показників окремих бізнес-процесів.

10. Оцінка одержаних результатів та внесення змін у стратегію і тактику діяльності організації.

Висновки цього дослідження дають змогу виявити протиріччя між стратегією і тактикою діяльності підприємства, а також рекоменду-

вати менеджерам формувати побудову стратегії за визначеним алгоритмом та пам'ятати, що процес стратегічного управління є достатньо довгим, комплексним та обдуманим процесом з елементами аналізу цілей, можливостей їх реалізації, запровадження змін та відстеження науково-технічного прогресу, моніторингу ринків та потреб споживачів, контролю одержаних результатів за визначеними показниками на всіх рівнях управління – від місії до конкретного бізнес-процесу. У планах подальшого дослідження – аналіз ролі лідера в результативності стратегічного планування.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Drucker P. Classic Drucker . Boston: Harvard Business Review Press. – 2006. – 240 p.
2. Porter M. E. What Is Strategy? / M.E. Porter, Harvard Business Review (November-December 1996:61-78).
3. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. – 2008. – November-December. – P. 77–90.
4. Mintzberg H. Tracking Strategies / H. Mintzberg Oxford University Press. – 2008. – 400 p.
5. Mintzberg H., Ahlstrand B., and Lampel J., Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, New York: The Free Press, 1998. – See more at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=173&sthash.kl9M3g94.dpf>
6. Балдинюк А.Г. Побудова та реалізація інвестиційних стратегій розвитку підприємства / А.Г. Балдинюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 12. – С. 30–34.
7. Маркова В.Д. Эволюция развития и парадоксы стратегического менеджмента / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова // Вестник НГУ. Серия «Социально-экономические науки». – 2010. – Т. 10. – С. 5–12.
8. Кузьмін О.Є. Формування стратегії уникнення та врегулювання управлінських конфліктів / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Г.Р. Ковальчук // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 50. – С. 176–183 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnuhkt_2013_50_31.
9. Коваленко Е.А. Разработка результативной стратегии предприятия. Методология. Визуализация. Аналитика. Показатели / Е.А. Коваленко // Устойчивое социально-экономическое развитие региона : сборник научных статей. – Гродно : Гр ГУ им. Я. Купалы, 2008. – Ч. 1. – С. 238–243.