

Основы теории / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2003. – 544 с. 4. Логистика : Учебник / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2008. – 944 с. – (Полный курс МВА). 5. Воронникова Т. В. Система управления материальными потоками в производстве : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / Т. В. Воронникова. – Воронеж : ВГТУ, 2002. – 19 с. 6. Костоглодов Д. Д. Маркетинг и логистика фирмы / Д. Д. Костоглодов, И. И. Саввиди, В. Н. Стаханов. – М. : Изд. "ПРИОР", 2000. – 128 с. 7. Стаханов В. Н. Промышленная логистика : учебн. пособ. / В. Н. Стаханов, С. Н. Тамбовцев. – 2-е изд., перераб. – М. : Изд. "ПРИОР", 2000. – 96 с. 8. Трубачева С. И. Разработка методов и моделей организации снабженческо-сбытовой деятельности корпоративных структур на основе виртуального информационного терминала организационно-логистической информационной системы : автореф. дисс. ... канд. техн. наук / С. И. Трубачева. – М., 2001. – 15 с. 9. Хозяинов С. В. Разработка методов повышения экономической эффективности функционирования предприятий на основе моделирования ресурсно-временной оптимизации систем внутрипроизводственных потоков : автореф. дисс. ... канд. экон. наук / С. В. Хозяинов. – М., 2001. – 16 с. 10. Дзёбко И. П. Система показателей эффективности логистико-ориентированного подхода к управлению потоковыми процессами предприятия / И. П. Дзёбко // Бизнес-Информ. – 2009. – № 2(3). – С. 91–95.

Стаття надійшла до редакції
31.08.2009 р.

УДК 65.0 (075.8)

Худавердієва В. А.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СЦЕНАРІЇВ

Strategic approach to the forming of alternative enterprise activity on the basis of scenarios development is suggested in the article. According to these scenarios an enterprise can work out some strategic alternatives for its further development.

Формування стратегічних альтернатив і стратегічний вибір — центральний і основоположний момент стратегічного управління. Попередні етапи стратегічного управління при всій своїй значущості лише створюють фундамент для розробки стратегії. У той же час дотепер відсутній єдиний і загальновизнаний підхід до формування стратегії організації.

Стратегічний підхід на основі розробки сценаріїв дозволяє розробляти стратегічні альтернативи розвитку за допомогою детальних контрастних картин майбутнього з іншим зовнішнім середовищем. Можливі різні методики проведення сценарного аналізу. Наприклад, Джордж Дей вказує, що у ході сценарного процесу створюється набір з чотирьох сценаріїв, які враховують можливі потрясіння, які відбудуться в галузі, або пропозицію на ринку широкого асортименту нових продуктів, що з'являються в результаті технологічних проривів або як базовий сценарій — розвиток на основі поточних трендів, які спостерігаються в галузі, і т. д. Потім організація розробляє безпосередньо стратегічні альтернативи в рамках кожного сценарію [1].

Методика, вказана С. А. Поповим [2], включає такі кроки: на основі результатів стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ визначаються всі можливі ключові напрями розвитку бізнесу організації на заданий сценарний період і аналізуються всі ключові стратегічні рішення, які організація збирається прийняти з урахуванням сценаріїв, що розробляються (випускати нову продукцію, відкривати новий філіал, починати великий проект і т. д.);

фіксуються й аналізуються ключові чинники з близького зовнішнього середовища організації, які визначають успіх або невдачу за кожним з раніше зазначених напрямів;

фіксуються й аналізуються (що відбудеться обов'язково, що — випадково) ключові чинники з далекого зовнішнього середовища організації, які визначають вплив чинників близького зовнішнього середовища;

чинники зовнішнього середовища (близького і далекого) ранжируються за двома критеріями — важливості і ступеня невизначеності кожного чинника для ухвалення стратегічних рішень, визнаних ключовими на самому початку сценарного процесу;

за наслідками ранжирування на основі використання найбільш важливих чинників виявляється альтернативна логіка кожного сценарію, при цьому самих сценаріїв не повинно бути багатоманітних (чотири або більше);

у кожному сценарії кожному виявленому чиннику близького і зовнішнього середовища приділяється особлива увага, для цього проводяться окремі дослідження;

формулюються висновки з ключових стратегічних питань — розробляються стратегічні альтернативи за кожним сценарієм з обов'язковою оцінкою ризиків, пов'язаних з вірогідністю настання тих чи інших сценаріїв;

розробляються характерні індикатори за кожним сценарієм, які на ранній стадії реалізації стратегії дозволять визначити, ближче до якого сценарію стали розвиватися реальні події.

На практиці керівники організації комбінують ті чи інші підходи до розробки стратегії, прагнучи використовувати як стандартні, так і нестандартні процедури, щоб забезпечити унікальність формованих стратегій. Таким чином, метою даного дослідження є встановлення переваг і недоліків стратегічного підходу до формування стратегічних альтернатив діяльності підприємства на основі розробки сценаріїв.

На практиці визначені за допомогою сценарного аналізу стратегічні рішення дуже часто виявляються хорошими для одних і поганими для інших сценаріїв. Тому необхідно враховувати ризики, відповідні тому чи іншому сценарію, створювати ефективну систему раннього виявлення (з використанням характерних індикаторів) або усвідомлено вести пошук таких стратегічних рішень, які будуть прийнятними для всіх розроблених сценаріїв.

Дослідження показали, що у процесі глобалізації мінерально-сировинні ресурси є одним з каталізаторів у створенні системи глобальних ринків. З одного боку, формується строга ієрархічна структура, з іншого — відбувається ділення ринків, що знаходяться на нижніх і середніх рівнях, на окремі частини і вбудовування цих частин у вертикально інтегровані структури.

Глобалізація значною мірою впливає на трансформацію ринку енергоресурсів. На світовому мінерально-сировинному ринку представлено більше 85% країн, при цьому через нерівномірність у розміщенні, виробництві та споживанні енергосировини роль світового ринку в його перерозподілі все більш зростає. У результаті збільшення об'єму фінансового ринку і швидкості переміщення капіталу посилилася залежність стану економіки, соціальної й політичної ситуації в окремих країнах від міжнародних фінансових ресурсів.

Аналіз зовнішнього середовища (світової системи) дозволив виявити:

рушійні сили (енергоресурси, виробництво, капітал і знання, втілені в технологіях);

ключових гравців (Росія, США, Європейський союз, Японія, Ізраїль, Китай і країни Близького Сходу);

обмеження і зумовлені результати (наприклад, рівень запасів непонових енергоресурсів у світі або ціни на нафту);

невизначеності і сюрпризи (світова енергетична криза, глобальні екологічні зміни і техногенні катастрофи, можливі наукові відкриття).

Концептуальна схема системно-сценарного аналізу наведена на рисунку. Вона складається з семи основних блоків: ринку енергоресурсів, рушійних сил (ринків знань, виробництва, капіталу й енергетики), ключових гравців, обмежень і зумовлюючих результатів, випадкових дій, сюрпризів та невизначеностей, а також випадкових дій [3].

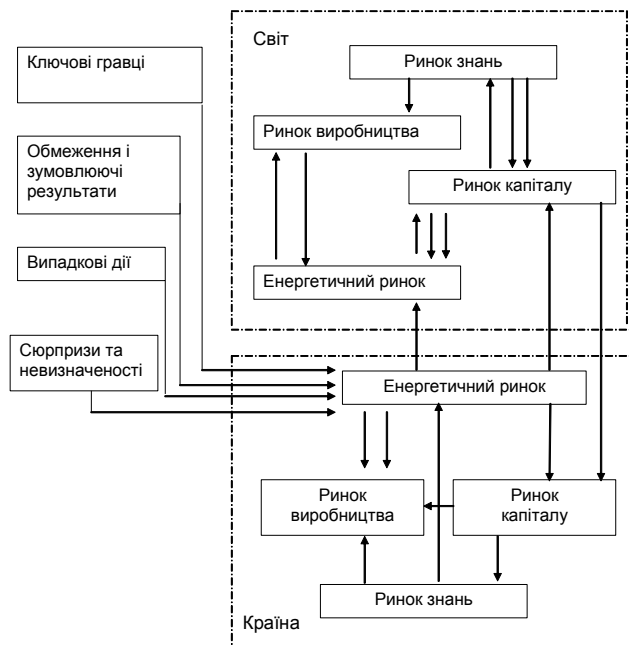


Рис. Концептуальна схема системно-сценарного аналізу розвитку світового мінерально-сировинного ринку

Концептуальна схема системно-сценарного аналізу описує існуючу систему взаємозв'язків між країною, яка володіє енергоресурсами, і світовою спільнотою. У країнах постіндустріального світу фінансові потоки інвестуються в знання, виробництво й енергію, при цьому передбачається повернення засобів на ринок капіталу. У деяких країнах енергетичний ринок є основним джерелом фінансових потоків для ринків капіталу і виробництва; незначні фінансові кошти поступають також на ринок знань.

Економічну систему будь-якої країни можна представити у вигляді чотирьох рівнів: інформаційного, матеріального, фінансового й енергетичного. Першим і основним в економіці розвинених країн є інформаційний рівень. На ньому формується основна частина додаткового продукту. Другий рівень, фінансовий, припускає грошовий обмін. На третьому рівні формуються і циркулюють енергетичні потоки, що є основним ресурсом для четвертого рівня — виробництва, на якому відбувається звернення матеріальних, фінансових, інформаційних і енергетичних потоків.

Перший рівень є ключовим, оскільки на ньому на основі інформації про динаміку розвитку рушійних сил ключовими гравцями ухвалюються рішення про інвестування в той чи інший сектор ринків знань, виробництва, капіталу й енергетики. Наприклад, регулювання виробництва здійснюється за допомогою дії фінансової системи (через інвестиції) на розвиток і модернізацію.

Результати системно-сценарного аналізу та моделювання поведінки рушійних сил ринків енергоресурсів, виробництва, капіталу і знань, втілених у технологіях, а також рішень, що приймаються ключовими гравцями залежно від

пасивної або активної адаптації до процесів глобалізації, виконаний А. І. Агєєвим, Б. Н. Кузиком, О. В. Доброчєєвим та іншими дослідниками, дозволили створити три сценарії розвитку ринку енергоресурсів [4].

Перший сценарій характеризується "м'яким" рівнем глобалізації: рушійні сили знаходяться під впливом сил ринку, а у ключових гравців відсутня чітка стратегія розвитку світової системи. Досліджувана країна проводить політику активної адаптації до процесів глобалізації, направлену на отримання в майбутньому стратегічних конкурентних переваг шляхом розвитку ринку знань, втілених у технологіях, за рахунок засобів ринку енергоресурсів.

Другий сценарій характеризується "помірним" рівнем глобалізації: на рушійні сили впливають ті ключові гравці, які тісно пов'язані з ринком знань. Даний сценарій припускає настання нового етапу конкуренції між ключовими гравцями в області знань і нових технологій. Досліджувана країна активно розвиває внутрішній ринок і концентрує свої основні ресурси на розвитку сфери високих технологій.

Третій сценарій характеризується "жорстким" рівнем глобалізації: рушійні сили знаходяться під впливом тільки одного ключового гравця — США.

Бажаними сценаріями розвитку є ті, в яких країна інвестує придбаний з ринку енергоресурсів, у ринок знань та високих технологій, що генерує високу додану вартість. При цьому процеси глобалізації повинні носити "м'який" або "помірний" характер [5; 6].

Таким чином стратегічний підхід на основі розробки сценаріїв дозволяє розробляти стратегічні альтернативи на основі детальних контрастних картин майбутнього з іншим зовнішнім середовищем. Можливі різні методики складання сценаріїв. Так, згідно з однією з них, створюється набір із сценаріїв, що враховують можливі потрясіння, які відбудуться в галузі, або пропозиції на ринку широкого асортименту нових продуктів, що з'являються в результаті технологічних проривів, або як базовий сценарій розвитку на основі поточних трендів, які спостерігаються в галузі, і т. д. Потім фірма розробляє безпосередньо стратегічні альтернативи в рамках кожного сценарію.

Процес формування стратегічних варіантів доцільно доповнювати вивченням досвіду успішно працюючих організацій або організацій-лідерів (наприклад, на основі застосування конкурентного або функціонального бенчмаркінгу). Знання подібного досвіду може зняти безліч питань і визначити пріоритети розвитку, напряму інвестицій, розробки нових продуктів, побудови системи управління.

Література: 1. Фазі Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Л. Фазі, Р. Рэнделл. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 2. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. / С. А. Попов. — М. : ИНФРА-М, 1999. 3. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. — 3-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2007. — 496 с. 4. Подоляк И. Опыт сценарного программирования процессов глобализации / И. Подоляк, В. Сараев // Экономические стратегии. — 2004. — № 7. — С. 24–30. 5. Карлоф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. — М. : Экономика, 1991. 6. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. А. Аакер. — СПб. : Питер, 2002.