

діяльності менеджера В.І.Франчук [15] виділяє: виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, умов та джерел походження; формування граничних показників (індикаторів) безпеки; моніторинг розвитку загроз, оцінка їх можливих наслідків; експертиза рішень, що приймаються з точки зору безпеки; формування нормативно-правової бази та моделей безпеки для протидії загрозам; формування організаційних структур та створення відповідних умов для забезпечення безпеки; розроблення і проведення загальних і спеціальних заходів з безпеки, які реалізуються в усіх напрямках і видах діяльності суб'єкта господарювання.

Багатоаспектність поняття «економічна безпека підприємства» вимагає при формуванні методології її дослідження необхідності поєднання зазначених теоретичних підходів: системного – при організації системи економічної безпеки на підприємстві; ресурсного – при створенні ресурсного забезпечення; інституціонального – для реалізації та ефективної дії організаційно-правових механізмів; поведінкового – для досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку; когнітивного – для формування та розвитку бази знань підприємства. Синтез зазначених підходів в методології економічної безпеки підприємства дозволив обґрунтувати погляд на систему економічної безпеки на підприємстві як інститут, що сприяє створенню та реалізації технологій, форм, методів, заходів, знань та досвіду для ефективної взаємодії внутрішніх та зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки з метою протидії реальним та потенційним загрозам.

#### Джерела та література:

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навч. посіб. / В. А. Ліпкан. – К. : Європейський уні-т, 2003. – 208 с.
3. Управление человеческими ресурсами / под ред.: М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
4. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : монографія / І. П. Отенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2008. – 180 с.
5. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
7. Freeman R. E. Strategic Management : A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston, 1984.
8. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с. : ил. – (Бизнес-класс).
9. Сеттлз А. Обзор докладов Второй Международной конференции «Корпоративное управление и устойчивое развитие бизнеса : стратегические роли советов директоров». Блок «Корпоративная социальная ответственность» / А. Сеттлз // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 94-96.
10. Словник із дисципліни «Основи корпоративного управління» : для студ. спец. 7.050.102 «Економічна кібернетика» / уклад. Л. О. Лимонова. – Харків, 2003. – 70 с.
11. Proposed Draft American National Standard Knowledge Management Vocabulary // The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge-Based Economy.
12. Derous E. De C-story: verhelderende verhalen... actuele stromingen en rode draden binnen de competentieliteratuur : [Електронний ресурс] / E. Derous // The C-story : clarifying stories... actual approaches and threads in competence literature (May, 2000). – Режим доступу : <http://users.skynet.be/vocap>
13. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.
14. European Guide to good Practice in Knowledge Management / European committee for standardization. Management Centre : rue de Stassart, 36 B-1050 Brussels, CWA 14924-1:2004 (E). March 2004.
15. Франчук В. І. Концептуальні підходи до організації підготовки фахівців з економічної безпеки / В. І. Франчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11. – С. 356-363.

Пергат Л.И.

УДК 658.21

### ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДА И МЕТОДИКИ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПРОЦЕСС ГЕНЕРАЦИИ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В процессе стратегического планирования предприятия одной из основных проблем, решение которых может резко повысить эффективность стратегического управления, является проблема выявления основных компонентов стратегии, оценка их взаимовлияний и формулирование на этой основе правильной последовательности действий. Проблема заключается в сложности оценки эффективности существующих ментальных моделей в сознании менеджеров предприятия, которые и формируют стратегию, которая порождает вопрос об эффективности подходов и технологий, используемых для генерации стратегии, что в настоящее время является актуальным и требует дальнейшего следования.

Анализ публикаций. Исследование проблемы формирования стратегии предприятия отображаются в публикациях отечественных и зарубежных ученых, таких как: И. Ансофф [1], В.О. Василенко [2], М.В. Володькина [3], З.Е. Шершнева [6], Л. Маркоши [9], Дж. Гольберг [9], Дж. Уолш [10] и др. Предложенные учеными подходы и методики, влияющие на процесс генерации стратегии предприятия в современных условиях не совершенны, и часто оказывают отрицательное влияние на стратегическое планирование предприятия в целом. В связи с этим, возникает потребность дальнейшего исследования данной проблемы.

Цель исследования состоит в формировании нового подхода и методики, влияющих на процесс генерации стратегии предприятия.

На основе поставленной цели можно выделить следующие задачи:

- сформулировать принципы, на которых должна базироваться современная технология выявления компонентов стратегии предприятия;
- сформировать новый подход, позволяющий решить проблемы стратегического планирования на стадии выявления основных компонентов будущей стратегии предприятия;
- разработать методику оценки значимости стратегической цели на предприятии.

Стратегия предприятия - это совокупность мероприятий, иерархия целей и определенный набор действий, необходимый для достижения поставленных целей данного предприятия путем рационального использования ресурсов экономической системы.

Процесс генерации стратегии - обобщенная оценка совокупного взаимодействия внутренних и внешних факторов предприятия, определение стратегических альтернатив с выработкой в дальнейшем единой стратегии, удовлетворяющей сложившейся ситуации и задачам предприятия [7].

При генерации стратегии на первом этапе является формирование набора составных элементов стратегии предприятия, а именно: стратегических целей, вызовов и возможностей, имеющихся у предприятия, и набора действия для усиления возможностей и ослабления вызовов. Так, например, Дж. Уолш [10] использует заранее определенный экспертом список целей, а Л. Маркоши и Дж. Гольдберг [9] интервью. Общим у этих двух подходов является то, что они оба основаны на опросе, только первый предполагает его реализацию в закрытой форме, а второй в открытой форме. В зависимости от формы реализации опроса для выявления целей, вызовов, возможностей и действий при генерации стратегии предприятия могут возникать различные сложности.

В частности, использование открытой формы опросов порождает проблему размерности выявляемых компонентов стратегии, поскольку одинаковые цели и другие компоненты стратегии могут быть названы разными людьми различными терминами, порождая нерешенную проблему.

Работы последнего десятилетия доказывают, что индивидуальные способы генерации целей стратегии предприятия эффективнее коллективных [8]. Изучение подхода мозгового штурма позволило выявить группы процессов, которые уменьшают эффективность генерации идей при помощи этого подхода.

Дж. Гэллуп показал, что этими тремя процессами являются:

- социальная безответственность, позволяющая менеджерам «прятаться за спины коллег»;
- боязнь высказать идею, которая коллегам покажется глупой;
- блокировка продуктивности за счет пониженной критичности, так как по условию технологии любой член группы может поддержать любую идею в любой момент [7].

В соответствии с этим, можно выделить принципы, на которых должна базироваться современная технология выявления компонентов стратегии предприятия:

1. Лишение минусов старых подходов, отрицательное влияние которых на процесс стратегического планирования считается доказанным.

2. Обеспечение индивидуального, а не группового метода работы, что подразумевает обязательность заполнения всех опросных листов в рамках компетенции конкретного руководителя. При этом заполнение и обработка опросов должны быть организована таким образом, чтобы исключалась возможность стать «посмешищем из-за глупой идеи». Обработка результатов опросов должна учитывать мнения менеджера во взвешенном, согласно его квалификации и опыту, виде, делая блокировку продуктивности невозможной.

Согласно данным принципам предлагается новый подход, позволяющий решить проблемы стратегического планирования на стадии выявления основных компонентов будущей стратегии предприятия.

Новый подход позволит решить проблему формирования единого списка концептов. Концептами будем называть любые, вне зависимости от типа, компоненты стратегии, то есть концептами являются цели, вызовы, возможности и действия.

Для формирования единого списка стратегии предприятия используем смешанный подход, который реализует положительные стороны подходов Дж. Маркоши и Дж. Гольдберга (максимально расширяя поле поиска концептов, так как интервью предполагает открытый способ задавания вопросов), и подхода Дж. Уолша (предопределенный список концептов), позволяющий всем менеджерам описывать стратегию предприятия в единых терминах.

Для реализации таких свойств в созданном нами подходе к генерации списка концептов были использованы модели психосемантики, основанные на методе многомерного шкалирования, который позволяет проводить анализ субъективных высказываний о сходстве. В основе метода лежит гипотеза о том, что различия между вербальными стимулами объясняются расхождением по небольшому числу признаков и менеджер, вынося суждения о похожести стимулов друг на друга, неявно учитывает эти признаки.

Процесс первичной генерации списка концептов предполагает несколько этапов:

1) открытый опрос, в котором менеджеру предприятия предлагается перечислить, например, все значимые, на его взгляд, стратегические цели. За счет суммирования всех стратегических целей во всех опросах у всех менеджеров формируется начальный список стратегических целей (т.е. реализуется подход Дж. Маркоши и Дж. Гольдберга);

2) закрытый опрос, позволяющий оценить субъективную близость тех или иных целей друг к другу, которая измеряется ранговой шкалой. Обработка материалов второго опроса позволяет объективно оценивать представления менеджера о целях и сформировать единый, для всех менеджеров предприятия, словарь стратегических целей;

3) опрос, составленный в закрытой форме, который позволяет оценить в выбранной управленческой метрике единый для предприятия список стратегических целей. Для простоты анализа и визуализации оценку удобно производить в двумерном пространстве, когда за единицу измерения выбираются, например, субъективные значимость и достижимость стратегической цели.

Анализ полученных ответов позволяет провести ранжирование стратегических целей, разбив их на те, которые крайне важны для предприятия и те, которые, по сути, не являются, в силу своей субъективно малой значимости, стратегическими целями для менеджера данного предприятия.

Однако, описывая процесс измерения субъективных мнений, следует учитывать, что коллективы могут ошибаться, в силу чего, описанный выше процесс в обязательном порядке должен дополняться методами объективной оценки.

Для проведения ранжирования могут быть использованы различные алгоритмы, начиная от простейших, один из которых описан ниже, до более сложных, которые приспособлены учитывать размытость суждений, присущих человеку.

В соответствии с этим предлагается методика оценки значимости стратегической цели на предприятии.

Пусть имеется опросный лист, представляющий собой матрицу, одно измерение которой представляет собой значимость стратегической цели, а второе трудность ее достижения с точки зрения менеджера предприятия. Каждое из измерений матрицы разбивается на 3-7 интервалов. В данном примере их четыре: очень высокая, высокая, средняя и низкая значимость стратегической цели. И трудность ее достижения: почти невозможно достигнуть, трудно достижимая, средний уровень трудности, легко доступная.

Каждый эксперт располагает все стратегические цели из единого списка целей предприятия в той или иной ячейке описываемой матрицы. При этом в некоторые ячейки матрицы могут попасть сразу несколько целей, а в некоторые не попадет ни одной цели. После заполнения каждым из экспертов стратегической матрицы проводится агрегирование полученной информации, что реализуется следующим образом.

Пусть в ячейку с координатами  $(i, j)$   $n_{ij}$  экспертов поместили одну и ту же цель. Общее число экспертов равно, очевидно, равно:

$$N = \sum_{ij} n_{ij}, \quad (1)$$

Каждой клетке относительно каждой цели приписывается вес  $n_{ij}/N$ . Это, очевидно, будет являться двумерной функцией плотности распределения мнений экспертов. Для учета размытости мнений может быть введена мера, названная нами радиусом размытости, которая характеризует собой степень однородности мнений менеджеров предприятия. В случае наблюдения консенсуса среди менеджеров стратегическая цель включается в процедуру построения стратегии. В противном случае следует констатировать, что цель не воспринимается таковой всеми менеджерами, что делает ее фактическое включение в процедуру генерации стратегии бесполезной, поскольку несогласованность ментальных моделей отдельных менеджеров друг с другом не позволит реально учитывать в стратегии данную цель (менеджер не принимает данную цель как цель и в любом случае фактически исключит ее из реальной реализуемой стратегии). Данная мера размытости принимает значения на интервале  $[0,1]$ .

Значения радиуса размытости, лежащие в интервале от 0 до 0.5 говорят о высокой согласованности мнений менеджеров по отношению к цели, характеризующейся данной оценкой. Значения от 0.5 до 0.75 говорят о средней степени размытости мнений, а значения выше 0.75 характеризуют стратегические цели, относительно которых единства мнений у менеджеров предприятия нет (они не могут быть включены в стратегию).

Если бы мнения экспертов были одинаковые, и все они заполнили, например, ячейку  $(1,3)$ , то радиус размытости мнений был бы равен нулю (так как все эксперты высказались по поводу конкретной стратегической цели одинаково), а координаты мнения равны  $(1,3)$ . Поскольку мнения более или менее размыты по матрице, то необходимо найти среднюю абсциссу,  $I$ , среднюю ординату,  $J$  и радиус размытости,  $R$ . Так как функцию плотности распределения мнений мы уже определили, то соответствующие величины вычисляются по следующим формулам:

$$I = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \times i, \quad (2)$$

$$J = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \times j, \quad (3)$$

$$R = \sum_{ij} \frac{n_{ij}}{N} \times \sqrt{(i-I)^2 + (j-J)^2}, \quad (4)$$

Для недопущения размерности задач стратегического управления, описанная выше методика проводится для всех 4-х уровней стратегии в соответствии с моделью Лоренца Мейсела. Результаты формирования стратегических целей предприятия и их оценка приведены на рис.1



Рис. 1. Оценка результатов формирования стратегических целей предприятия

**ВЫВОДЫ.**

1. Таким образом, способы и возможности стратегического планирования у каждого из менеджеров определяются его внутренними ментальными моделями, которые в итоге определяют его эффективность в данном процессе.

2. Предложена последовательность действий, для каждого из которых разработаны алгоритмы численной оценки, составляющих процесс объективизации субъективных мнений менеджеров о стратегии предприятия, который позволяет перейти от ментальных моделей в сознании менеджера к корпоративному знанию о стратегии предприятия.

3. Согласно разработанной методике получены результаты, обработка и анализ которых показывает, что данная методика может служить основой для объективной оценки субъективных суждений менеджеров, помогая менеджеру выявлять основные компоненты любой стратегии - стратегические цели предприятия, имеющиеся у него возможности, стоящие перед ним вызовы и формировать список действий, правильная последовательность реализации которых и обеспечивает оптимизацию, а значит и рост эффективности корпоративной стратегии предприятия.

**Источники и литература:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Василенко В. А. Стратегическое управление / В. А. Василенко, Т. И. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. В. Володькина. – К. : Знание, 2002. – 159 с.
4. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
5. Нили Э. Призма эффективности, карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – М. : Баланс-Клуб, 2003. – 235 с.
6. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-методич. посіб. для самост. вивч. дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
7. Черкашенко В. Н. Современное состояние стратегического менеджмента : «Фиаско микроподхода» и поиски новой парадигмы? / В. Н. Черкашенко, Н. А. Маршукова, Н. А. Зинкевич // Бюллетень финансовой информации. – М., 2005. – № 2-3 (117-118). – С. 29-35.
8. Johnson P. Mental models of competition» in Managerial and organizational cognition / P. Johnson // SAGE. – London, 1998. – P. 130-146.
9. Markoczy L. A method for eliciting and comparing causalmaps / L. Markoczy, J. Goldberg // J. of Management. – London, 1995. – № 21 (2). – P. 305-333.
10. Walsh J. Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane / J. Walsh. // Organisational science. – London, 1995. – № 6 (3). – P. 280-321.