

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-85>

УДК 005.21:161.111(045)

ЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

LOGICAL ANALYSIS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Шарий В'ячеслав Іванович

доктор наук з державного управління, доцент,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5598-3505>

Павлюк Євгеній Станіславович

аспірант,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7828-5471>

Sharyi Viacheslav, Pavliuk Yevhenii

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Стаття присвячена процесу логічного аналізу стратегічного управління в організації. Досліджено основні структурні одиниці логічного аналізу, що відображають послідовність у виробленні нових знань, узагальнень, які одержуються на базі зібраних фактів. Встановлено, що логічна експертиза на стадії висновків повинна показати, наскільки аргументованими й достовірними вони є, виходячи з накопичених фактів, емпіричних узагальнень, а також наскільки доказовими бачаться підходи щодо логічного висновку, які сприяють одержанню нового знання. Доведено, що у логічному аналізі стратегічного управління немає й не може бути універсальної формули, проте в успішних стратегіях управління завжди фігурують чотири основних правила: реалістична оцінка ресурсів; збалансоване, зважене та об'єктивне розуміння конкурентного середовища; зрозумілі, узгоджені та довгострокові цілі; ефективна реалізація стратегії. Логічний аналіз не тільки спрощує прийняття управлінського рішення, а й підвищує його якість. По-перше, він об'єднує знання експертів і аналітиків у єдине ціле. По-друге, він полегшує застосування аналітичних інструментів. Інструменти та схеми логічного аналізу галузі, ресурсів і оцінки ефективності забезпечують кращі стратегії, що призводять до кращих управлінських рішень і до високої ефективності. Встановлено, що стратегія відіграє роль головного принципу, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, які приймаються топ-менеджером або організацією в цілому. Зважаючи на це, стратегія є провідним складником успіху. Таким чином, дотримання низки логічних правил є необхідною умовою для логічного аналізу стратегії: теза повинна бути логічно визначеною, зрозумілою і точною; теза повинна залишатися тотожною самій собі упродовж усього процесу доведення; аргументи повинні бути істинними й доведеними; аргументи не повинні суперечити один одному; аргументи повинні бути достатніми для відповідної тези. Доведено, що ідея логічного аналізу стратегічного управління полягає в тому, щоб систематично аналізувати причини успіху й неуспіху бізнесу (відповідних управлінських рішень). Надалі результати можна використовувати для формулювання ділових стратегій. Доцільно удосконалювати процеси й інструменти формування стратегії, а також стратегічне планування в цілому.

Ключові слова: логіка, аналіз, дослідження, стратегія, стратегічне управління, управлінські рішення.

The article is devoted to the process of logical analysis of strategic management within an organization. The key structural units of logical analysis, which reflect the sequence in generating new knowledge and generalizations based on collected facts, are examined. It has been established that logical expertise at the conclusion stage should demonstrate how well-justified and reliable the conclusions are, based on accumulated facts, empirical generalizations, and the validity of approaches to logical inference that contribute to the acquisition of new knowledge. It has been proven that there is no universal formula in the logical analysis of strategic management. However, successful management strategies consistently involve four main rules: a realistic assessment of resources; balanced, thorough, and objective understanding of the competitive environment; clear, consistent, and long-term goals; and effective strategy implementation. Logical analysis not only simplifies decision-making but also improves its quality. Firstly, it integrates the knowledge of experts and analysis into a cohesive whole. Secondly, it facilitates the application of analytical tools. The tools and schemes of logical analysis of the industry, resources, and performance

assessment ensure better strategies, leading to better management decisions and higher efficiency. It has been established that strategy plays a fundamental role in ensuring consistency in management decisions made by top managers or the organization as a whole. Therefore, strategy is a leading component of success. Thus, adhering to a set of logical rules is a necessary condition for the logical analysis of strategy: the thesis must be logically defined, clear, and precise; the thesis must remain identical to itself throughout the proof process; the arguments must be true and substantiated; the arguments must not contradict each other; and the arguments must be sufficient for the corresponding thesis. It has been proven that the idea of logical analysis in strategic management lies in systematically analyzing the reasons for business success and failure (or the outcomes of relevant management decisions). Subsequently, the results can be used to formulate business strategies. It is advisable to improve the processes and tools for strategy formulation, as well as strategic planning as a whole.

Keywords: logic, analysis, research, strategy, strategic management, managerial decisions.

Постановка проблеми. Управлінці, здебільшого, прагнуть до раціональності, до обрання найкращого управлінського рішення (в т. ч. стратегії). Проте вони мають обмежені можливості до пошуку, знаходження, обробки та переробки інформації (в т. ч. її інтерпретації), а також вибору найраціональнішого управлінського рішення. Стратегічне управління у формі директив і критеріїв прийняття рішень може підвищити якість і поліпшити послідовність стратегічних управлінських рішень.

Аналіз досліджень і публікацій. Логічний аналіз стратегічного управління в організації глибоко вивчав видатний західний учений і дослідник М. Е. Портер, на працях якого в т. ч. ґрунтується стаття. Він достатньо глибоко обґрунтував моделі репрезентації та наукового розуміння стратегічного управління й логіку прийняття рішень. Для розуміння логіки стратегічного управління корисними є філософські праці вітчизняних учених Л. В. Губерського, І. Ф. Надольного, В. П. Андрущенко та інших. Українські методологи Д. М. Стеченко та О. С. Чмир здійснили вагомий внесок у вивчення логіки нелінійного дослідження, що є надзвичайно цінним для вироблення механізмів стратегічного менеджменту. Цінними для розуміння специфіки логічного аналізу стратегічного управління є праці вітчизняного ученого В. Я. Малиновського та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість методів логічного аналізу стратегічного управління в організації представлені у вигляді схем. Вони дозволяють ідентифікувати, класифікувати й розуміти принципові фактори, що мають відношення до стратегічних управлінських рішень. Схеми є цінними, оскільки вони допомагають розібратися зі складними стратегічними управлінськими рішеннями.

Проблема оптимізації управлінських рішень у організації набагато складніша від індивідуального вибору, оскільки немож-

ливо передбачити всі наслідки при обранні рішення в організації. В цій ситуації логічний аналіз стратегічного управління може сприяти спрощенню прийняття рішень, обмежуючи діапазон альтернативних рішень, що розглядаються. Це прискорює пошук прийняттого управлінського рішення.

Формулювання цілей статті. Вивчення можливостей логічного аналізу стратегічного управління, завдяки якому може здійснюватися професійна підготовка фактологічної дослідницької бази для спрямованого довгострокового управлінського впливу на організацію (фірму, підприємство), прийняття управлінських рішень з ціллю досягнення заданих властивостей, змін і станів, становить мету статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема є суб'єктивною формою вираження необхідності розвитку знання, яка відображає суперечність між знанням і дійсністю або протиріччя в самому пізнанні; вона є одночасно засобом і методом пошуку нових знань [4, с. 264]. Логічна експертиза процесів стратегічного управління є одним із провідних способів діагностики проблем організації. Специфічною рисою логічного аналізу є оцінка подій з точки зору несуперечливості й логічної цілісності засобів опису, що відображають відповідні дії. Таким чином, логічний аналіз доцільно здійснювати щодо засобів вираження подій, фактів, текстів стратегічних програм, проектів і дій шляхом обґрунтування послідовності й аргументованості висновків, що здійснюються в ході аналізу.

У окремих випадках найкорисніше, що можна зробити за допомогою аналізу, – одержати певну допомогу в той момент, коли менеджери приступають до вирішення проблеми. Якщо в них є схема структурування зібраної інформації, то вони виявляються в більш вигідному становищі, ніж менеджери, яким доводиться покладатися лише на досвід

та інтуїцію. Аналітичні схеми допомагають розвинути управлінську гнучкість.

Аналіз є процесом поділу в думці або фактично предмету на складові частини (сторони, ознаки, властивості, відношення) з метою всебічного вивчення цих частин і предмета як цілого [4, с. 270].

Основними структурними одиницями логічного аналізу є поняття, судження, висновки.

На рівні «понять» закладається повнота й точність визначення понять, їх ідентичність первинно закладеному змісту в просторі всього документа (стратегії), що оцінюється та рішень, які приймаються. Основним завданням, що лежить в основі логічного аналізу на цьому рівні, є досягнення оптимального співвідношення між змістом і обсягом понять, які використовуються в судженнях про об'єкт (організацію).

На рівні «судження» здійснюється оцінка відповідності предикатів сутності поняття щодо якого вони встановлюються та властивості якого відображають. У ході визначення властивостей і ознак процесів, що досліджуються, доцільно дотримуватися правил, у відповідності з якими виокремлені властивості та ознаки не суперечать одна іншій, диференціюються чітко за спільною підставою й відповідають сутності досліджуваного процесу.

На основі знання типів співвідношення між судженнями визначається логічна структура відомостей про об'єкт (організацію), рівень спільності та сумісності між основними складовими його опису.

Зміст судження визначається кількістю ознак або дій (предикатів), властивих для суб'єкта відповідного судження, а також способом зв'язку між цими предикатами.

Наприклад, в судженні «стратегія має як теоретичну спрямованість, так і практичне значення» щодо одного суб'єкта (стратегії) «прив'язано» два предикати (теоретична спрямованість і практичне значення). Зв'язок, що виражає перелік ознак об'єкта, який досліджується, – суб'єкта судження, які доповнюють одна іншу, – є кон'юнкцією.

Стратегія є детальним і всеохоплюючим довгостроковим курсом розвитку організації, спрямованим на перспективу з метою реалізації місії (основного призначення) організації та цілей, що її конкретизують [1, с. 202].

Наприклад, на думку західного дослідника М. Портера, сутність стратегії полягає у визначенні того, чого саме не потрібно робити, в мотивованій відмові від переваги в конкурентній боротьбі [7, с. 61–78].

Якщо організація не дотримуватиметься прийнятої стратегії, то «застряне посередині», тобто не матиме конкурентної переваги й буде приреченою на результати, що нижчі середнього рівня. Так, М. Портер наводить приклад із галузі кораблебудування, зазначаючи: «Верфі Іспанії та Британії перебувають у занепаді тому, що вони мають більші витрати, ніж Корея, у них відсутня основа для диверсифікації, властива Японії, і їм не вдалося виявити особливі сегменти ринку, де вони могли б досягнути конкурентної переваги, як Фінляндія (криголами)» [6, с. 40.]

Зі стратегією щільно пов'язаний синтез, що становить процес поєднання в єдине ціле частин (сторін, ознак, властивостей, відношень) предмета, роз'єднаних у процесі аналізу. Аналіз і синтез діалектично взаємообумовлені методи наукового дослідження [4, с. 270].

Зв'язок, що виражає альтернативний (взаємовиключний) зміст ознак об'єкта, – є диз'юнкцією.

У тому випадку, якщо в змісті об'єкта виявляється функціональна обумовленість однієї ознаки іншою, то має місце імплікація.

Таким чином, логічна структура висновків відображає послідовність у виробленні нових знань, узагальнень, що одержуються на базі зібраних фактів. Логічна експертиза документу (стратегії) на стадії висновків повинна показати, наскільки аргументованими й достовірними вони є, виходячи з накопичених фактів, емпіричних узагальнень, а також наскільки доказовими бачаться власне правила логічного висновку, що сприяють одержанню нового знання.

У логіці виокремлюються два види дослідження: дедуктивні та індуктивні.

Логічною підставою дедуктивного методу є аксіома: «Все, що стверджується або заперечується відносно всього класу предметів, стверджується або заперечується і відносно кожного предмету цього класу» [4, с. 271].

Дедуктивний підхід є концентрацією сил на узагальненій оцінці системи й розробці загальних принципів формування організаційної структури об'єкта. Логічно дедукцією є спосіб мисленнєвої діяльності, що ґрунтується на сходженні від загальних суджень до часткових і далі – до одиничних.

В реальному пізнанні індукція завжди виступає в єдності з дедукцією й органічно пов'язана з нею [4, с. 271].

Індуктивний підхід зорієнтований на одержання загальних висновків шляхом узагальнення одиничних суджень. Цей вид

дослідження містить умовні (імплікативні) судження, умовно-категоричні, роздільно-категоричні та умовно-роздільні висновки. Логічні формули цих висновків можуть бути використані в практиці прийняття оптимальних управлінських рішень і в цілому – доведенні оптимальності прийнятої стратегії.

Дедуктивний умовивід лежить в основі двох видів непрямого доведення: апогагічного та розділяючого. Апогагічним є непряме обґрунтування істинності тези шляхом установлення хибності припущення, що суперечить їй. Розділяючим є непряме обґрунтування тези, що виступає складовою диз'юнкції, шляхом установлення хибності та виключення всіх інших елементів диз'юнкції.

Прямий спосіб доведення передбачає використання індуктивного умовиводу. У цілковитій індукції висновки про належність певної ознаки всьому класу явищ одержують на основі її повторюваності у кожного з явищ класу. У неповній індукції такий висновок одержують на основі повторюваності ознаки у деяких явищ класу.

За прямого способу доведення, теза обґрунтовується аргументами без використання припущень, що суперечать тезі.

У процесі наукових досліджень індуктивний підхід передбачає деталізований опис об'єкта дослідження, інформаційних зв'язків і організаційних відносин, результатом якого має стати відповідний висновок, що необхідно покласти в основу стратегічної цілі. Індуктивний підхід притаманний спостереженням із не досить відомими об'єктами, з недостатньо дослідженою структурою, зі зв'язками й відносинами, що не устаткувалися.

Дедуктивний підхід, у свою чергу, передбачає доведення (доказ), що ґрунтується на наявній інформації, яке базується на дотриманні правил умовиводу відповідного виду та використовується при визначенні стратегічної доцільності розвитку підприємства (організації).

Таким чином, спочатку реальність, що підлягає дослідженню, формулюється в поняттях, фіксуючи головні об'єкти аналізу. Потім вибудовуються судження як нормативної, так і ціннісної орієнтації, що виражають ознаки точок аналізу, які заміщуються поняттями, а також дії суб'єктів, які опинилися в сфері їх аналізу.

Пошук надійних рішень супроводжує етап формування умовиводів, що становлять набір послань, при узагальненні яких здійснюється вибір логічно вивіреного рішення.

Дедуктивний та індуктивний варіанти цього вибору виражають два найбільш поширені стилі в проведенні наукового дослідження: стратегій послідовного та поступового пошуку заздалегідь невідомого результату, а також стратегії використання готової методологічної схеми для пояснення або визначення шляхів, що ведуть до заздалегідь сформульованого результату. Відмінність між цими стратегіями наукового пошуку лежить в основі поділу функції прогнозу на пошуковий та нормативний.

Володіння основними методами логічного розкладення об'єкта дослідження дає можливість обрати найкращий варіант у вирішенні проблеми.

Гарантією правильності цього вибору є цілісність і несуперечливість системи понять, що становлять об'єкт дослідження, баланс між нормативними та ціннісними судженнями в описі об'єкту, а також логічна обґрунтованість прийнятих рішень, яка наближається за власною достовірністю до суворих правил логічного висновку в класичних умовиводах. Методи встановлення причинних зв'язків дозволяють посилити ступінь цієї обґрунтованості в умовах ситуаційної невизначеності.

Аналітичні підходи спрямовані на узагальнення фактологічного матеріалу у форму, що дає можливість виявити приховані залежності між подіями та явищами з метою їх розуміння та пояснення.

Стратегія успіху в бізнесі вимірюється прибутковістю. Застосування інструментів стратегічного управління здатне забезпечити одержання компанією прибутку. Проте прибуток не може бути ціллю стратегії. Цільові установки стратегії повинні містити соціальну значущість. Нехтування цим правилом здатне призвести до втрати прибутковості.

Стратегічне управління становить управлінську діяльність, що пов'язана з постановкою цілей і завдань організації (органу виконавчої влади) та з підтримкою взаємовідносин між нею та навколишнім середовищем, що надає можливість організації оптимально здійснювати поставлені функції, досягати організаційних цілей, відповідає її внутрішнім можливостям та дає змогу залишатися сприйнятливою до потреб об'єктів організації й зовнішніх викликів [1, с. 201].

У логічному аналізі стратегічного управління немає й не може бути універсальної формули. Щоб досягнути компетенції в діловій стратегії, необхідно постійно вивчати вдалий і невдалий досвід у бізнесі, що накопичу-

ється у всьому світі. Найголовнішим, на нашу думку, є вилучення уроків із власного досвіду як удач, так і неуспіхів.

Зважаючи на це, історію успіху будь-якої справи обумовлює вдало сформульована й ефективно реалізована стратегія. Успіх стратегії може бути невираженим, а успішні стратегії можуть і не формулюватися у вигляді планів, проте вони завжди логічно аналітично продумані й наполегливо реалізовані в практику.

Наприклад, М. Портер вказує, що в глобальних галузях можуть бути наступні стратегічні альтернативи [5, с. 294]:

- використання широкої товарної лінії глобальної конкуренції;
- зосередженість на конкретній товарній групі та обрання в ній стратегії низьких витрат або диференціації продукції (глобальне фокусування);
- обрання стратегії фокусування на національному ринку;
- використання протекціоністської ринкової опції.

Протекціонізм передбачає заходи, що вживаються національними урядами для захисту власної промисловості від іноземної конкуренції. Такі заходи можуть захищати усталені галузі промисловості у формі тарифів або квот на імпортовані продукти, або намагатися просувати нові галузі промисловості [2, с. 41].

В успішних стратегіях управління завжди фігурують чотири основних правила: реалістична оцінка ресурсів; збалансоване, зважене та об'єктивне розуміння конкурентного середовища; зрозумілі, узгоджені та довгострокові цілі; ефективна реалізація стратегії.

Якщо під стратегією розуміти формування зв'язків між організацією та зовнішнім середовищем, то організації необхідно мати обґрунтовані цілі та цінності; ресурси, здібності та здатності; структуру та систему.

Зовнішнє середовище має економічні, демографічні, соціальні, політичні, технологічні, природні та інші фактори впливу на організацію. У свою чергу вони впливають на прийняття рішень і її діяльність. Для багатьох стратегічних рішень провідними в зовнішньому середовищі є відносини з клієнтами, конкурентами та постачальниками.

Завданням логічного аналізу стратегічного управління бачиться доцільність встановлення:

- яким чином організація повинна використовувати власні ресурси в певному оточуючому середовищі, щоб досягнути своїх цілей;

- як облаштувати організаційну архітектуру, щоб реалізувати стратегію ?

Можливості успішної стратегії обумовлює ефективний логічний аналіз. Найпоширенішим є SWOT-аналіз, що поділяє всі фактори, які впливають на стратегію організації, на чотири категорії: сильні сторони; слабкі сторони; можливості; загрози. Серед них сильні та слабкі сторони характеризують зовнішнє середовище, а можливості й загрози – внутрішнє середовище організації.

Проте в логічному аналізі не все так лінійно, оскільки на практиці достатньо складно зрозуміти сильні та слабкі фактори, а також можливості й загрози. Наприклад, чи є розташування компанії в Німеччині її сильною стороною ? Так, німецьке походження компанії забезпечує їй надійну репутацію, що ґрунтується на високих технічних характеристиках продукції. Водночас Німеччина є країною високих витрат. Зважаючи на це, розташування компанії в Німеччині є її як сильною, так і слабкою стороною.

Можна здійснити логічний аналіз іншим шляхом – через зв'язок між організацією та її зовнішнім середовищем, що може створити умови для стратегічної відповідності. А щоб стратегія стала успішною, вона повинна відповідати особливостям зовнішнього середовища організації. При цьому важливо розуміти, що в організації повинна бути сформована й дотримуватися система, до якої входять складові: цілі та цінності; ресурси, здібності та здатності; організаційна структура; системи, що використовуються/застосовуються.

Невдачі багатьох організацій були обумовлені саме тим, що бізнес, яким вони займалися, не був сумісним із внутрішнім чи зовнішнім середовищем.

Повна логічна аналогія не є можливою, оскільки не буває двох цілком однакових сукупностей обставин. Тому аналогією не можна користуватися, не звертаючись до інших видів доказів, наприклад судження про причинну залежність [3, с. 103].

Оточуюче середовище організації включає всі зовнішні впливи, що впливають на її діяльність і прийняття рішень. Важливо зрозуміти як саме менеджери, за великої кількості та широкого діапазону зовнішніх впливів, можуть відслідковувати поточне становище (ситуацію). Базою може слугувати відповідна система організації інформації.

Так, вплив зовнішнього середовища можна класифікувати за джерелами на політичні,

економічні, соціальні й технологічні фактори – PEST-аналіз. Можна оцінювати середовище за масштабом власної близькості до фірми (мікросередовище та макросередовище).

Висновок про причину є логічним міркуванням про зміну. Він може формуватися наступним чином: від причини до наслідку, коли за певного стану речей результатом буде відповідний висновок; від наслідку до причини, коли певний стан речей викликано відомими іншими умовами. У першому випадку, коли мова йде про висновок від причини до наслідку, причина відома і з неї випливає наслідок. Наприклад: «Нафта подорожчала, отже, підніметься ціна й на бензин». У другому випадку, коли робиться висновок від наслідку до причини, відомо лише наслідок, а про причину робиться висновок: «У робочих промислових підприємств, де зарплата більша, продуктивність праці вища, ніж на підприємствах, де оплата праці менша. Отже, заробітна плата – причина різниці у продуктивності праці» [3, с. 103].

Якщо систематично й безперервно аналізувати увесь діапазон зовнішніх впливів, то такий аналіз буде малоефективним через високі витрати, що створить інформаційне переваження.

Передумовою для ефективного аналізу зовнішнього середовища є вміння відрізнити життєво важливі впливи від просто важливих факторів. Для цього доцільно ґрунтуватися на вихідних правилах:

– для того, щоб організація (фірма) змогла одержати прибуток, вона повинна створити цінність для покупців. Відповідно, фірма повинна розуміти своїх покупців;

– створюючи споживчу цінність, фірма закуповує в постачальників товари й послуги, а тому їй необхідно розуміти своїх постачальників і встановлювати з ними ділові відносини;

– здатність забезпечувати прибутковість шляхом створення цінності для споживачів залежить від інтенсивності конкуренції між фірмами, які перебувають у суперництві за одні й ті ж можливості. Зважаючи на це, фірма повинна розуміти своїх конкурентів.

Таким чином, серцевину оточуючого середовища організації (фірми, компанії) формують її відносини з трьома групами: клієнтами, постачальниками та конкурентами.

Фактори макрорівня, включаючи загальні економічні тенденції, зміни в демографічній структурі, соціальні й політичні тенденції, мають вагоме значення для логічного ана-

лізу. Ці фактори можуть визначати, з якими саме загрозами та можливостями організація (фірма) імовірно перетнетися в майбутньому. Проте життєво важливо, як саме ці загальні фактори зовнішнього середовища вплинуть на галузеве середовище організації.

Наприклад, у світі актуалізувалася загроза глобального потепління. Для більшості галузей вона не становить стратегічних проблем. Проте для виробників автомобілів наслідки глобального потепління у вигляді податків на пальне та обмеження на спалювання видобувного палива перетворюють глобальне потепління на життєво важливу проблему. Для того, щоб дослідити стратегічне значення глобального потепління, виробники автомобілів повинні відповісти на питання:

1. Споживачі віддадуть перевагу зберігаючим паливо автомобілям чи відмовляться від транспортних засобів, що використовують бензин на користь електромобілів? Яким буде вплив на попит ?

2. Чи замінять громадський транспорт приватні транспортні засоби й навпаки ?

3. Чи з'являться нові виробники електричних транспортних засобів у автомобілебудуванні ?

4. Чи зростуть витрати на дослідження та розробки, що пов'язані з адаптацією автомобілів до нової екологічної проблеми ?

Таким чином, аналітичний підхід до стратегічного управління потребує такого стану, коли топ-менеджери об'єктивно й раціонально оцінюють підприємство й оточуюче середовище. Їхнім обов'язком є формулювання стратегії, що максимально підвищує шанси на успіх, а після цього її застосувати. У великих організаціях цей послідовний аналітичний підхід до стратегії, здебільшого, реалізовується шляхом формальної системи стратегічного планування.

Однак, доцільно зазначити, доказів стосовно того, що стратегічне планування забезпечує успіх справи, немає. Те, яким чином організації створюють стратегію, стало сферою напружених дискусій і суперечок. Вони зробили очевидним те, що головна проблема виявляється в тому, що саме розуміти під процесом генерації стратегії.

На практиці у створенні й реалізації стратегії поєднуються планування та випадковості на всіх рівнях організації. Важливість випадковості, порівняно з плануванням, постійно зростає в міру того, як оточуюче середовище стає все більш мінливим і непередбачува-

ним. Так, організації, що існують у відносно стабільному оточуючому середовищі, можуть детально планувати власні стратегії.

Організації, що перетинаються з оточуючим середовищем, відносно якого немає сенсу робити будь-які прогнози, можуть виробити лише принципи та директиви, а в решті – покладатися на те, як складуться зовнішні обставини.

Системи стратегічного планування більшості успішних компаній поєднують як планування, так і випадковість. Наприклад, штаб-квартира корпорації встановлює керівні принципи у формі місії, цілей діяльності та бюджету капіталовкладень. Однак, у рамках прийнятих стратегічних планів, керівники підрозділів і бізнес-одиниць мають значну свободу, що дозволяє їм корегувати й адаптувати плани та експериментувати з ними.

Швидка адаптація до зміни умов зовнішнього середовища, здебільшого, досягається через хаотичні процеси дій і відповідних реакцій на них. У цих реакціях ефективність адаптації забезпечується через помірні рівні адаптивної напруженості та прості правила, що сприяють координації. Управління організацією засобами простих директив у поєднанні з сильними спонукальними мотивами до їх реалізації може бути успішним.

Однак концепції, теорії та схеми аналітиків не замінюють досвіду, обов'язковості та креативності – творчості менеджерів. Провідна роль логічного аналізу полягає в тому, щоб задавати загальний напрям дискусіям, обробці інформації й обміну думками в організації. Логічний аналіз має сприяти комунікації та досягненню консенсусу. Логічний аналіз повинен стимулювати творчий потенціал та інновації в стратегічному управлінні організацією.

Висновки. Стратегія відіграє роль головного принципу, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, які приймаються топ-менеджером або організацією в цілому. Зважаючи на це, стратегія є провідним складником успіху. Таким чином, дотримання низки логічних правил є необхідною умовою для логічного аналізу стратегії:

- теза повинна бути логічно визначеною, зрозумілою і точною;
- теза повинна залишатися тотожною самій собі упродовж усього процесу доведення;
- аргументи повинні бути істинними й доведеними;

– аргументи не повинні суперечити один одному;

– аргументи повинні бути достатніми для відповідної тези.

Ідея логічного аналізу стратегічного управління полягає в тому, щоб систематично аналізувати причини успіху й неуспіху бізнесу (відповідних управлінських рішень). Надалі результати можна використовувати для формулювання ділових стратегій. Доцільно удосконалювати процеси й інструменти формування стратегії, а також стратегічне планування в цілому.

Стратегічний аналіз без вивчення досвіду, можливості випадковості й самоорганізації в сучасних умовах не є ефективним. Прийняття стратегічних управлінських рішень повинне враховувати інтуїцію, а також взаємодію між думкою та дією. Застосування обґрунтованого аналізу сприяє розвитку інтуїції та креативності.

Логічний аналіз не тільки спрощує прийняття управлінського рішення, а й підвищує його якість. По-перше, він об'єднує знання експертів і аналітиків у єдине ціле. По-друге, він полегшує застосування аналітичних інструментів. Інструменти та схеми логічного аналізу галузі, ресурсів і оцінки ефективності забезпечують кращі стратегії, що призводять до кращих управлінських рішень і до високої ефективності.

Поняття, схеми та методи логічного аналізу поглиблюють розуміння фундаментальних питань конкурентної переваги, проблеми задоволення потреб клієнтів. Вони поглиблюють розуміння організаційних здатностей і основ конкуренції, проте не обмежують інновацій, гнучкості та вміння вилучати вигоду за будь-яких обставин.

Таким чином, ціль логічного аналізу стратегічного управління полягає не в тому, щоб дати готові відповіді, а в тому, щоб полегшити розуміння питань і проблем, що виникають у ході реалізації стратегії (управління стратегічними проблемами в реальному часі).

Перспективи подальших наукових розвідок. Притаманною рисою логічного аналізу є те, що його об'єктом виступає не власне процес, а судження про нього, оцінка якості, обґрунтованість яких слугує умовою того, настільки адекватними є уявлення про сутність відповідного процесу, форми його когнітивної актуалізації. В якості об'єкта логічної оцінки процесів, що вивчаються, може бути розглянутим один із наступних аспектів:

– перелік властивостей і ознак процесу дослідження (стратегічного управління), розглянутий з точки зору їх повноти, несуперечливості й доказовості;

– структуризація обґрунтування висновків про сутність і властивості процесів, що досліджуються, які базуються на необхідності дотримання основних логічних правил: єдності логічного підґрунтя при виокрем-

ленні ознак і властивостей об'єкта; повноти емпіричної бази в отриманні результатів дослідження; несуперечливості висновків і аргументів, що покладені в основу стратегії;

– проведення первинної експертизи процесу, що досліджується, з метою виявлення мережі функціональних залежностей між його елементами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. К. : Атіка, 2005. 240 с.
2. Міжнародна торгівля. Навч. посіб. К. : МАУП, 2003. 296 с.
3. Стеченко Д. М., Чмир О. С. Методологія наукових досліджень. Підручник. 2-ге вид., переоб. і доп. К. : Знання, 2007. 317 с.
4. Філософія. Навч. посіб. / Л. В. Губерський, І. Ф. Надольний, В. П. Андрущенко та ін. ; За ред. І. Ф. Надольного. 3-тє вид., стер. К. : Вікар, 2002. 516 с.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 ed. N. Y. : The Free Press, 1990. P. 294.
6. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. N. Y. : The Free Press, 1990. P. 40.
7. Porter M. What is strategy ? Harvard Business Review, November-December 1996. P. 61 – 78.

REFERENCES:

1. Malynovskyi V. Ya. Dictionary of Terms and Concepts in Public Administration. Kyiv: Atika, 2005. 240 p.
2. International Trade: A Textbook. Kyiv: MAUP, 2003. 296 p.
3. Stechenko D. M., Chmyr O. S. Methodology of Scientific Research: Textbook. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Znannia, 2007. 317 p.
4. Philosophy: A Textbook / L.V. Huberskyi, I. F. Nadolnyi, V. P. Andrushchenko et al.; Edited by I. F. Nadolnyi. 3rd ed., reprinted. Kyiv: Vikar, 2002. 516 p.
5. Porter M. E. Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. 3 ed. N. Y. : The Free Press, 1990. P. 294.
6. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. N. Y. : The Free Press, 1990. P. 40.
7. Porter M. What is Strategy ? Harvard Business Review, November-December 1996. P. 61–78.