

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

Кафедра менеджменту
у виробничій сфері

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
Навчальний посібник
для студентів усіх форм навчання
напряму 6.030601 «Менеджмент»

Тернопіль – 2016

Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

Укладачі: доц. Гевко О. Б., доц. Шведа Н. М.
Відповідальний за випуск: доц. Шведа Н. М.

Рецензенти: Н. Б. Кирич, д-р екон. наук, проф. ;
О. А. Сороківська, канд. екон. наук, доц.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту у виробничій сфері.
Протокол № 1 від 25.08.2016 р.

Схвалено на засіданні методичної комісії факультету економіки і менеджменту
ТНТУ ім. І. Пулюя. Протокол № 2 від 14.09.2016 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ.....	5
ТЕМА 2. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	22
ТЕМА 3. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	36
ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ	45
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА КОРПОРАТИВНОМУ РІВНІ.....	69
ТЕМА 6. ГЕНЕРАЦІЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ НА БІЗНЕС-РІВНІ.....	82
ТЕМА 7. СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ	95
ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ	101
ТЕМА 9. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	112
ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	119
ТЕМА 11. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	128
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ.....	137
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	149
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	151

ВСТУП

Ринкове середовище, в якому функціонують господарські суб'єкти протягом останніх років постійно змінюється. Зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані фактори ризику. За таких умов набуває актуальності нове бачення сучасного менеджменту, сформульоване Пітером Друкером: «До сфери уваги й відповідальності менеджменту входить все, що будь-яким чином впливає на продуктивність її діяльності – всередині організації або за її межами». Наведене твердження суттєво відрізняється від тих, які панували у нашій країні протягом багатьох років в умовах планово-адміністративної економіки.

Таким чином традиційні підходи до управління вже не відповідають об'єктивним реаліям сучасного світу економіки, бізнесу, політики, соціального розвитку. Подальший розвиток самостійності підприємств, формування ринкових відносин, структурна перебудова народного господарства та інші зміни потребують нових підходів до управління підприємствами. Особливе місце у цих процесах посідає стратегічне управління.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів стратегічного управління. Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал підприємства, проводити процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку підприємства в досягненні цілей, організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.

Знання з теорії та практики стратегічного управління допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного вирішувати складні завдання розвитку як окремих організацій, так і економіки в цілому.

Питанням стратегічного управління присвячені книги таких авторів як І.Ансофф, Т.Головко, Р.Грант, К. Ендрюс, В.Ефремов, Г. Кіндрацька, П.Кіплінг, Г.Мінцберг, В.Ньюмен, С.Оборська, А.Олмані, Г.Осовська, М.Портер, К.Редченко, С. Сагова, А. Стрікленд, Дж. Стерман, А. Томпсон, Д.Уільямсон, Р.Фатхутдинов, Дж.Фрай, А.Чандлер, З.Шершньова та інші.

Проблеми стратегічного управління висвітлюються також у професійних журналах («Практика управління», «Стратегический менеджмент & Стратегии», «Менеджмент сегодня», «Менеджмент и менеджер. Стратегии. Кадры. Маркетинг», Innovations.journal, Strategy+Business, Journal of Financial and Strategic Decisions, Journal of Strategic Performance Measurement, Prism, The McKinsey Quarterly, Long Range Planning.

ТЕМА 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ

- 1.1. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика.
- 1.2. Еволюція стратегічного управління.
- 1.3. Види стратегічного управління.
- 1.4. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів.
- 1.5. Елементи системи стратегічного управління.
- 1.6. Стадії процесу стратегічного управління.

1.1. Система стратегічного управління: поняття, елементи та їх характеристика

Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Передумови посилення стратегічного характеру управління підприємством у сучасних умовах:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

Концепція стратегічного управління підприємством передбачає:

- функціонування підприємства як "відкритої" системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку підприємства;
- використання підходу "від майбутнього до сьогодення" до планування розвитку підприємства;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз;
- відповідність організаційної структури підприємства обраній стратегії.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів стратегічного управління відносять:

- цілеспрямованість;

- безперервність;
- теоретико-методологічне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації;
- результативність та ефективність.

Беручи до уваги обставини, які сприяли виникненню стратегічного управління і практичному впровадженню його на конкретних підприємствах, можна говорити, що є як його прихильники, так і противники. Прихильники стверджують, що при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан і підприємства, і ринку, виходячи з майбутніх перспектив. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але і виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Крім цього, наявність чітко сформульованої стратегії:

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;
- сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів;
- підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

Стратегічне управління має ряд недоліків:

- стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі.

- Стратегічне управління не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Однак вважають, що загалом розроблення стратегії - це поєднання інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей.

- Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з неспеціалістами.

- Розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу та ресурсів під час формування прогнозу і його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій тощо.

- Наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів.

Таким чином, запровадження системи стратегічного управління в західних країнах було не даниною моді, а результатом об'єктивної необхідності. Починаючи з 50-х рр. ХХ ст., зарубіжні компанії основним завданням вважали досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й у перспективі. На вітчизняних підприємствах запровадження цієї системи пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Більше того, єдиного "рецепту" оптимального управління організацією просто не існує. Завжди треба вибирати той тип управлінської поведінки, який найбільше відповідає певному виду проблем.

1.2. Еволюція стратегічного управління

Існують різні підходи до класифікації концепцій розвитку стратегічного управління (табл. 1.1). Зазвичай, у виданнях, присвячених історії менеджменту, теорії управління розміщують у хронологічній послідовності. Таке подання дозволяє чітко бачити різницю між напрямками розвитку науки.

Таблиця 1.1

Фази переходу до стратегічного управління організацією

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів. Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу
Фаза 2 Управління «від досягнутого»	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування
Фаза 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність організації та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування – стратегічне, що містить «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт – ринок»
Фаза 4 Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. Стратегічне планування пронизує всі підсистеми діяльності організації, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління

Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне,

довгострокове і стратегічне планування, стратегічне управління.

1. Бюджетування та фінансовий контроль (від початку ХХ століття).

На перших етапах створення та функціонування підприємств зовнішнє середовище дозволяло фірмам розвиватися такими темпами, які задавалися можливостями їх внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), а керівники могли управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діяли за межами підприємства, повністю спрямовуючи свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Бюджет — поточний план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їх покриття, а також відображено відносини з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями й економічні відносини всередині підприємства.

Поточне бюджетування мало певні переваги, оскільки:

- забезпечувало економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- дозволяло контролювати витрати залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- давало змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- змушувало підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках;
- змушувало ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів;
- чітко визначало місце, важливість і вартість кожної структурної ланки підприємства, її внесок у загальні результати;
- забезпечувало координацію діяльності всіх підрозділів, спрямовану на досягнення кінцевих результатів.

Бюджетуванню притаманні певні недоліки, так як воно:

- потребувало великих витрат часу та грошей у процесі освоєння;
- процес короткостроковий (як правило на один рік);
- мало внутрішню спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо.

Бюджетування пройшло певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «0-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

2. Довгострокове планування (50-ті-60-ті рр. ХХ ст.).

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на

підприємствах усього світу впродовж кількох десятиліть. Довгострокове планування базувалося на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Передумовами його появи стали:

- наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювали можливості розвитку підприємств;

- створення науково-методологічного апарату (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважали фінансові ресурси, що ними розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Згодом стали використовуватися складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо.

3. Стратегічне планування (60-ті-70-ті рр. ХХ ст.).

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Розвиток стратегічного планування обумовили наступні чинники:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;

- науково-технічний прогрес;

- розвиток зв'язків з іншими організаціями;

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;

- розвиток методології та інструментарію планування;

- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;

- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування — це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовий наголос при цьому робиться на довгострокових цілях та стратегій їх досягнення.

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні

балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств.

У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що їх здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

4. Стратегічне управління (від середини 70-х рр. ХХ ст.).

Стратегічне управління – це:

- багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи окремі частини, та зовнішнім середовищем;

- система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення і реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

- реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації систем стратегії.

На думку деяких учених, в останні роки стратегічне управління дедалі більше доповнюється якісними особливостями, що дає підстави стверджувати про його трансформацію у систему *стратегічного підприємництва*. Великі, раніше досить успішні компанії зіткнулися з проблемами, спричиненими технологічним динамізмом, інформаційною автоматизацією, непередбачуваністю ринку, посиленням конкурентної боротьби. Вирішити ці проблеми в диверсифікованих організаціях, організованих за функціональною ознакою і керованих з єдиного центру, нелегко. Вихід був знайдений в запровадженні нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення в компаніях незалежних господарських одиниць. Такі підрозділи мають безпосередні зв'язки з групами споживачів, залишаючись частиною організації; самостійно визначають стратегію в межах узгоджених умов і здійснюють її незалежно; несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Контракти регулюють відносини між самими підрозділами, між підрозділами і вищим керівництвом, між підрозділами і службами забезпечення, не допускаючи утворення проміжних ланок між нижчим і вищим рівнями управління. Однак, запровадження такої схеми сприяє успіху тільки тоді, коли існує радикальна децентралізація повноважень і відповідальності, а також досягнутий високий рівень згуртованості компанії.

1.3. Види стратегічного управління

Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Управління шляхом вибору стратегічних позицій (рис. 1.1) застосовується, коли прив'язка нових стратегій фірми до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дає змогу застосувати накопичений досвід.



Рисунок 1.1 – Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Відмінності управління шляхом вибору стратегічних позицій від стратегічного планування:

1. Управління шляхом вибору стратегічних позицій доповнює планування потенціалу підприємства планування його стратегії, тобто планування розвитку всієї сукупності ресурсів комерційної (виробничої) системи доповнюється плануванням стратегії.

2. У ході реалізації запланованої стратегії і планованого розширення ресурсів фірми виникає необхідність систематично переборювати опір змінам з боку засвоєних джерел ресурсів для фірми.

Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань

Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань застосовують для вирішення швидкоплинних завдань, що зумовлені поведінкою уряду, конкурентів, технічним прогресом тощо. Даний вид управління орієнтується на тактичну виживаність, в основі якої лежить збереження позицій підприємства у базових сферах діяльності.

Жодна досконала стратегія не може врахувати усіх ситуацій, які виникають в результаті змін в зовнішньому середовищі, а також розвитку самого підприємства. У відповідь на їх появу підприємство формує і вирішує стратегічні завдання (рис. 1.2),

за допомогою яких здійснюється необхідне коригування його діяльності (політики, що проводиться, планів).

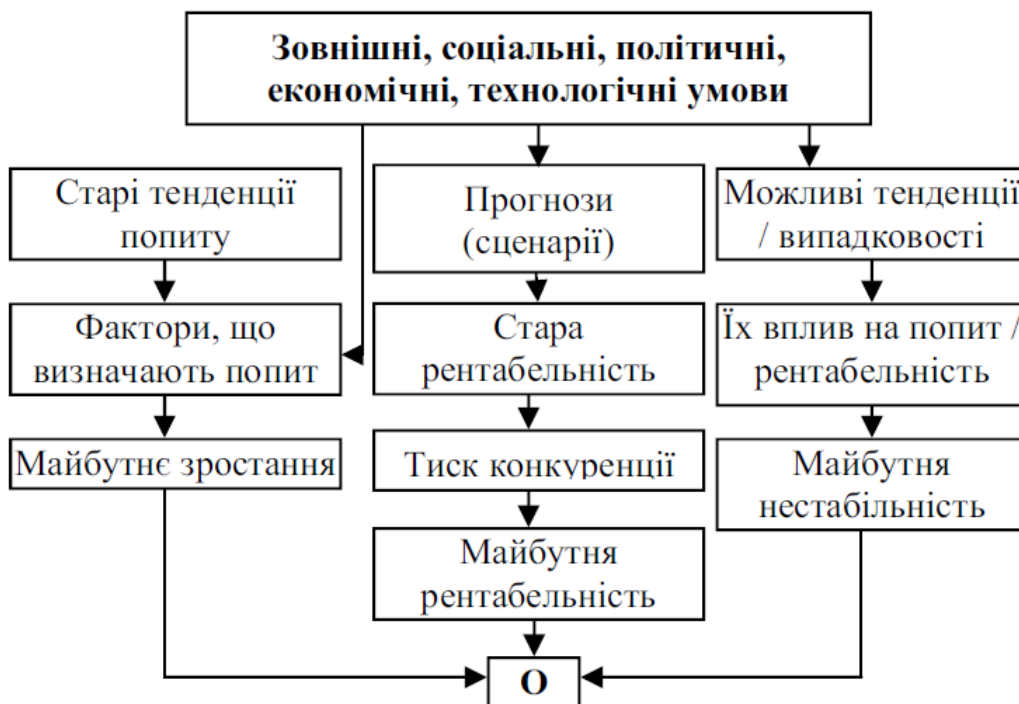


Рисунок 1.2 – Процес виявлення стратегічних завдань

Управління на основі виявлення стратегічних завдань використовується для раннього виявлення несподіваних змін як всередині, так і поза підприємством і швидкого реагування на них та у випадку, коли події, які можуть статися, повністю або частково передбачувані, але для реакції на них міняти загальну лінію поведінки підприємства неможливо або недоцільно. Вирішуючи стратегічні завдання, підприємство має можливість своєчасно запобігти виникненню несприятливої ситуації, значною мірою пом'якшити її негативні наслідки або з максимальною вигодою для себе використати можливості, що відкриваються. Проте неможливість швидкого вирішення всіх завдань, які надходять із зовнішнього чи внутрішнього середовища, змусила менеджмент підприємства піти на ранжирування цих завдань (рис. 1.3, табл. 1.2).

Управління в умовах стратегічних несподіванок

У своїй діяльності підприємствам доводиться стикатися з ситуаціями, коли деякі проблеми залишаються непоміченими спостерігачами і перетворюються на стратегічні несподіванки. Про стратегічні несподіванки йдеться, коли:

- проблема виникає несподівано і усупереч очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння прийняти контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей отримання прибутків;
- контрзаходи мають бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

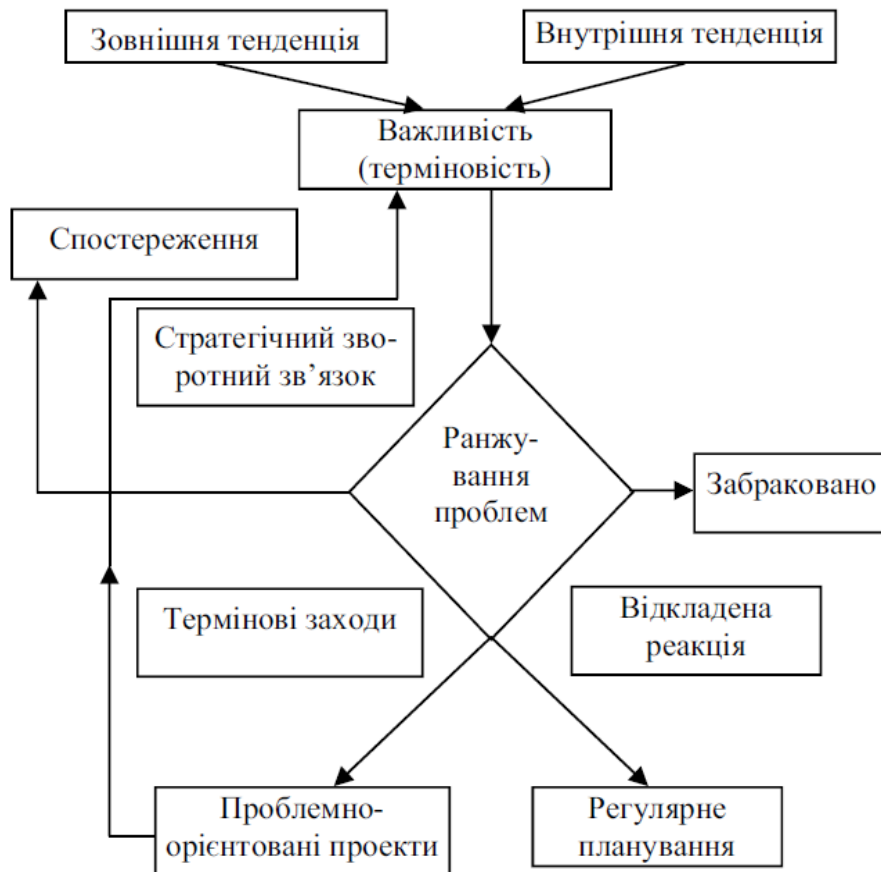


Рисунок 1.3 – Управління шляхом ранжування стратегічних завдань

Таблиця 1.2

Кроки процесу управління на основі ранжирування стратегічних завдань

1	Установлення потенційного нагляду (моніторингу) за всіма тенденціями в зовнішньому оточенні: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними, кліматичними, екологічними.
2	Результати аналізу цих тенденцій: оцінювання терміновості рішень доповідаються вищому керівництву
3	Керівництво фірми разом зі службою маркетингу або службою перспективного розвитку розподіляє всі завдання на 4 категорії:
A	Найтерміновіші та найважливіші завдання, що потребують негайного розгляду
B	Важливі завдання середньої терміновості, що можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу
C	Важливі, але не термінові завдання, що потребують постійного контролю
D	Завдання, що являють собою даремні хвилювання і не варті подальшого розгляду
4	Термінові завдання, що переглядаються для вивчення та прийняття рішень відповідним підрозділам підприємства або спеціально створеним оперативним групам
5	Прийняття рішень контролюється керівництвом на предмет можливих стратегічних і тактичних наслідків
6	Вище керівництво постійно переглядає і поновлює список проблем та їх пріоритетність

Найбільші труднощі виникають при поєднанні усіх чотирьох чинників. Колишні стратегії і плани не годяться, завдання є новими, збільшується об'єм інформації, яку треба освоїти і вивчити. Підприємству погрожують інформаційні перевантаження. Несподіваність і вірогідність великої втрати усвідомлюються на підприємстві настільки широко, що виникає загроза загальної паніки. Турботи про збереження здорового морального клімату і складнощі, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи. У такому випадку керівництво підприємства повинне зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів, які треба буде реалізувати у разі виникнення стратегічної несподіванки. Характерні риси цієї системи полягають в наступному.

1) Коли виникає стратегічна несподіванка, починає працювати комунікаційна мережа зв'язків для надзвичайних ситуацій. Ця мережа діє, перетинаючи межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її в усі ланки підприємства.

2) На час надзвичайного стану відбувається перерозподіл обов'язків вищого керівництва таким чином:

- одна група присвячує свою увагу контролю і збереженню здорового морального клімату на підприємстві;

- інша група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;

- третя група займається вжиттям надзвичайних заходів.

3) Для вироблення цих заходів вводиться в дію мережа оперативних груп:

- керівники і члени оперативних груп, незалежно від каналів внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, що склалися, утворюють підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування;

- зв'язок між оперативними групами і групою керівників вищої ланки будується за схемою зірки (кожна група пов'язана з усіма іншими безпосередньо);

- група керівників, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує управління.

- низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках.

4) Оперативні групи і зв'язок між ними організовуються заздалегідь і проходять випробування в не кризових умовах.

За дуже рідкісними виключеннями підприємства не створюють формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки. Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду рішення непередбачених завдань.

Управління по слабких сигналах

Проблеми, що виявляються в ході спостереження за зовнішньою обстановкою, по-різному забезпечені інформацією. Одні настільки очевидні і конкретні, що підприємство в змозі дати оцінку їх значущості і вжити відповідні заходи для вирішення. Назвемо їх проблемами, визначуваними по сильних сигналах.

Про інші проблеми відомо лише по слабких сигналах – ранніх і неточних ознаках настання деяких подій.

Такі слабкі сигнали з часом міцніють і перетворюються на сильні. Тому при високих рівнях нестабільності з'являється необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища, поступають слабкі сигнали. Порядок дій підприємства при слабких сигналах про виникнення проблеми показаний на рис. 1.4

Характер заходів по наростанню дієвості сигналу

	Постійне спостереження	Визначення сили сигналу	Зниження стратегічної уразливості	Підвищення гнучкості реагування	Розробка підготовчих планів програм	Плани практичних заходів і їх здійснення
Рівень сигналів	1. Небезпека або нова можливість усвідомлюється					
	2. Джерела небезпеки або нової можливості стають ясні					
	3. Масштаби небезпеки або нової можливості приймають конкретні контури					
	4. Шляхи вирішення проблеми встановлені, результати намічених контрзаходів передбачувані					

Рисунок 1.4 – Дії підприємства при слабких сигналах про виникнення проблем

Чим сильніше сигнал, тим менший час має в розпорядженні підприємство для реакції у відповідь. По сильному сигналу підприємство може діяти рішуче, наприклад, припинити подальше нарощування потужностей і переорієнтуватися на використання їх по іншому призначенню. Реакція у відповідь на слабкий сигнал може бути розтягнута в часі і посилюватися у міру наростання сигналу.

1.4. Необхідність формування стратегічного мислення менеджерів

Зарубіжні теорії менеджменту за останні 30 років пройшли досить складний шлях, на якому виникали та відмирили різні концепції й підходи. Як визнають провідні спеціалісти – теоретики та практики, однією з найбільш плідних ідей у менеджменті за цей період стало стратегічне мислення. Зміст цього явища полягає в усвідомленні мети розвитку підприємства та способів її досягнення, в ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем (для визначення мети та способів досягнення), формування стратегій та рішень, що з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення. Стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в якій спосіб?»;
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; логічне обґрунтування
- форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв’язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на

захист і наслідування.

Менеджери процвітаючих організацій орієнтуються на стратегічне мислення, яке передбачає вивчення потреб споживачів, нових можливостей і загроз, конкурентних позицій, вважаючи це такою самою звичною діяльністю, як і аналіз та оцінка ситуації всередині підприємства. Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого підприємства відбито в понятті «стратегічний рівень підприємства».

Стратегічний рівень – це система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний рівень підприємства можна визначити, отримавши відповіді на такі запитання.

1. Якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію: в економіці, на ринку, в галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів та технологій?

2. Відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в середовищі, що склалося?

3. Чи є на підприємстві обґрунтована система цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді?

4. Як розробляється стратегія підприємства, за допомогою яких методів?

5. Чи сформульовано загальну, цілісну стратегію підприємства?

6. Як структуровано цілі/стратегії за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами та ін., тобто чи є обґрунтований «стратегічний набір»?

7. Чи враховано в «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових?

8. Який рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їхнім переліком і формою)?

9. Чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за про-ведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань?

10. Як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах?

11. Відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як вони будуть розвиватися?

12. Чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства?

13. Як роз'яснюватимуться стратегічні дії підприємства клієнтам, партнерам, суспільним організаціям, власним виробникам?

14. Як збудовано систему мотивації стратегічної діяльності?

Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) підприємства.

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Ці переваги виявляються в таких характеристиках:

1. Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора «невизначеності майбутнього».
2. Підприємство має змогу враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.
3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.
5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Підприємство полегшує собі можливості встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

1.5. Елементи системи стратегічного управління

Методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості: змінність окремих її параметрів; унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни умов; прагнення до формулювання цілей усередині системи.

Стратегічне управління складається з окремих елементів. За класифікацією американської консалтингової фірми "Мак-Кінсі" доцільно розрізняти такі елементи: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів. Однак найчастіше стратегічне управління організації розглядають як систему з трьох елементів: а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку; б) відповідна структура управління, зорієнтована на

розроблення і впровадження стратегії; в) організаційна культура. Вважають, що організаційна структура, окреслюючи межі підрозділів і встановлюючи формальні зв'язки між ними, є "скелетом" організації, а організаційна культура — своєрідна її "душа", яка виробляє "правила гри" в колективі. В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем (рис. 1.5).

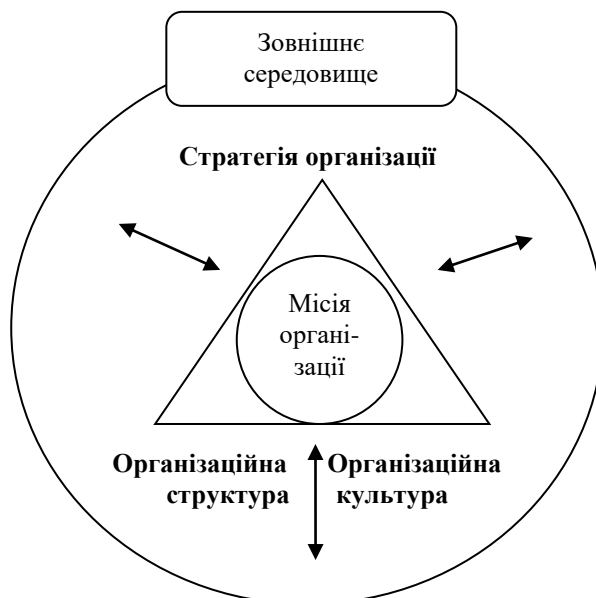


Рисунок 1.5 – Система стратегічного менеджменту організації

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Термін стратегія (з грецької strategos — мистецтво генерала) запозичено з військового лексикону, де він означає теорію та практику ведення великих бойових дій. У сучасному лексиконі це поняття переважно тлумачиться, як розроблення перспективних заходів або підходів. У теорії менеджменту термін тривалий час вживали для характеристики управління ресурсами. В процесі еволюції він набув ширшого значення і найчастіше трактується як узагальнююча модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів.

Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти "П": план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути). Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Наявність стратегії можна виявити у будь-якій організації, інколи навіть без втілення її в певних документах (без формалізації). Пояснюється це тим, що організація не може постійно змінювати свій курс, вести абсолютно гнучку політику й одразу ж реагувати на зміни в середовищі. Це допомагає менеджеру діяти відповідно до стратегічної лінії поведінки організації, виявляючи при цьому максимальну самостійність.

Однак доцільніше розглядати стратегію як сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин

(незаплановані стратегічні рішення). Зміни можуть відбуватися так швидко, що менеджер не встигне передбачити всі стратегічні дії і, відповідно, реалізувати стратегію без внесення необхідних змін. Хоч у випадку, коли менеджер ігнорує необхідність формування стратегії, організація зазнає ще більших втрат. Отже, стратегія водночас є проактивною (спрямованою) і реактивною (адаптованою до змін).

Організаційна структура. Здійснення стратегічної та оперативної діяльності вимагає різних організаційних структур. Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції. Багато організацій, які сформували структуру для вирішення внутрішніх оперативних проблем, зустрічаються з певними труднощами під час вибору та реалізації стратегій. Більш того, стратегічні та оперативні структури можуть вступати в протиріччя. Водночас формування нової стратегії здебільшого вимагає перегляду існуючої організаційної структури. Один із постулатів теорії менеджменту, який сформулював Д. Мак-Кінсі, стверджує: "Структура прямує за стратегією". При цьому трансформація організаційної структури має відбуватися таким чином, щоб володіти потенціалом для здійснення стратегії.

Основним принципом координації зусиль різних рівнів є їхня ієрархічна підпорядкованість. Стратегії нижчих рівнів слід розробляти на основі сформованої стратегії вищого рівня. Проте конкретний механізм взаємодії між рівнями для різних організацій може набувати певних особливостей. Отже, особливе значення організаційної структури полягає в тому, що стратегічний менеджмент — організаційний процес, тоді як стратегічне планування — тільки аналітичний.

Організаційна культура. Порівняно новим елементом стратегічного управління вважають організаційну культуру, тобто систему цінностей, вірувань, традицій, норм поведінки, які культивуються в організації. Складовими організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування організації та її ставлення до працівників і клієнтів; пріоритетні цінності, на яких базується організація; норми, які визначають принципи взаємовідносин в організації; правила, за якими ведеться "гра"; атмосфера в організації і стиль взаємодії з зовнішнім світом; порядок проведення певних церемоній тощо.

Протягом останнього десятиліття цей елемент стратегічного управління викликав дискусії серед науковців і практиків. Особливо цікавим є досвід японських компаній, які організаційну культуру вважають основою своїх досягнень. Водночас спроби перенесення їхнього досвіду в європейські та американські компанії здебільшого були невдалі. Причини називають різні, зокрема відмінності в напрямках розвитку, але найчастіше – в організаційних структурах.

Між переліченими елементами системи стратегічного управління організації існує взаємозалежність: чітко організоване стратегічне планування перебуває в тісному взаємозв'язку зі структурою управління, яка забезпечує розроблення та реалізацію стратегії для досягнення цілей, і організаційною культурою, яка створює відповідні можливості для поєднання стратегічного планування й організаційної структури. Це є ще одним доказом того, що успіх організації – результат взаємодоповнення перелічених елементів, хоча за різних умов деякі елементи можуть переважати над іншими. Для певного рівня нестабільності середовища

можна сформувати відповідну комбінацію елементів, які забезпечуватимуть найкращі результати діяльності організації.

1.6. Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структурування проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішення; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко невизначені і уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих працівників. Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін. Структура процесу стратегічного менеджменту схематично зображені на рис. 1.6.

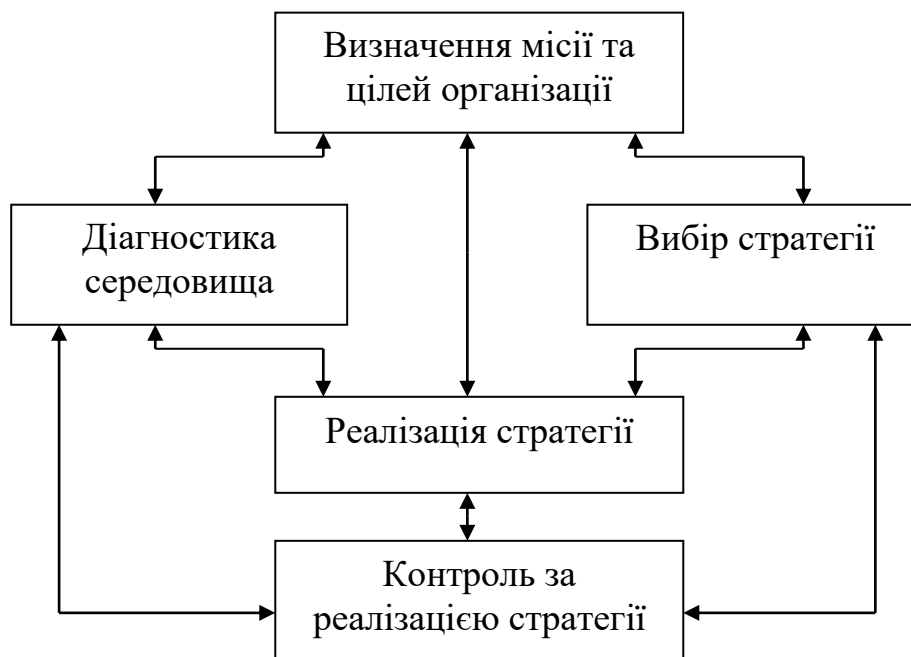


Рисунок 1.6 – Процес стратегічного менеджменту в організації

Стадія *визначення місії та цілей* організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії організації, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких,

які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії — основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання організація досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції.

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації та напряму їх досягнення.

Кінцевим «продуктом» процесу вибору й реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій, розроблених в організації. Перехід до нової позиції вимагає перерозподілу ресурсів, з чого можна зробити висновок, що процес прийняття стратегічних рішень відповідає традиційним рішенням про вкладення капіталу. Однак прийняття стратегічного рішення на відміну від традиційного, передбачає контроль за змінами у зовнішньому середовищі та пошук прийнятних варіантів випуску нових продуктів; пропонує розподіл ресурсів між наявними можливостями і тими, які можуть з'явитись; оцінює результати освоєння нового продукту і ринку; визначає варіанти, в яких організація має незаперечні конкурентні переваги тощо.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління. Більшість авторів погоджуються з тим, що потрібно визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є децю розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установалення

цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Запитання для перевірки знань

1. Що означає термін «стратегічне управління»?
2. Якими тенденціями розвитку світової економіки була зумовлена поява концепції стратегічного управління?
3. Назвіть характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління.
4. Охарактеризуйте основні недоліки стратегічного управління.
5. Назвіть основні фази еволюції стратегічної концепції.
6. Визначте характерні риси бюджетування як першого етапу стратегічного управління.
7. Перерахуйте переваги та недоліки поточного бюджетування.
8. Охарактеризуйте довгострокове планування як один із етапів розвитку стратегічної концепції.
9. Наведіть особливості стратегічного планування у період 60х-70х років.
10. Які причини зумовили появу концепції стратегічного управління у 70-их роках.
11. Які характерні риси стратегічного підприємництва? Які причини зумовили його появу?
12. З яких елементів складається стратегічне управління?
13. Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?
14. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складові?
15. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.
16. Дайте характеристику чотирьом рівням розробки стратегії.
17. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?
18. Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?
19. Як поділяється середовище підприємства згідно методики стратегічного аналізу?
20. Що таке місія підприємства. Як вона повинна бути сформульована?
21. Охарактеризуйте етап вибору та виконання стратегії.
22. Чому при реалізації стратегії необхідний контроль?

Тема 2. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення

2.2. Класифікація стратегій організації

2.3. Стратегічний набір організації

2.1. Поняття стратегії організації та стратегічного рішення

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо. Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його

життєздатність в умовах подій, що прогножуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в даний час, які можуть відбутися у його оточенні.

Стратегічне рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації. Стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Кожний колектив накладає на стратегічне рішення відбиток свого стилю. Певні особливості створюються також різноманітністю й неповторністю умов функціонування і розвитку конкретних організацій, окремих періодів діяльності. Але існують важливі спільні моменти.

По-перше, рішення виступає як комплексна програма дій на перспективу. Воно має забезпечити ефективне функціонування організації шляхом чіткої координації й дотримання необхідної пропорційності у взаємодії окремих частин, а також зовнішніх зв'язків. Тільки в цьому випадку досягається стійка кооперація і переваги спеціалізації. Стратегічне рішення, звісно, підтримує систему внутрішнього поділу праці та водночас якісно закріплює плановірність, а також інші сфери організаційних відносин.

По-друге, спільна риса стратегічних рішень – їх директивний характер. Чіткий порядок, високий рівень узгодженості в діяльності різних ланок організаційного процесу потребують високої виконавчої дисципліни, своєчасної та точної реалізації прийнятих рішень.

По-третє, стратегічне рішення завжди спрямоване на подолання суперечностей. Здається, там, де розвиток організації відбувається стійко, без великих труднощів, не виникає необхідності в активному втручанні в хід справи. Але умови діяльності постійно змінюються, тому, подолавши одну суперечність, організація зустрічається з іншою, і це закономірно.

По-четверте, для стратегічних рішень характерний високий рівень невизначеності. Це пов'язано із тим, що період реалізації стратегічних рішень – значний (від 2 до 20 років). Тому спрогнозувати всі зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства й визначити бажану реакцію на них протягом цього часу практично неможливо. Можна лише визначити приблизні сценарії розвитку для підприємства, а також мати розроблену множину стратегічних альтернатив як запасні плани для реагування на непередбачувані обставини.

І по-п'яте, стратегічні рішення глобальні і їх наслідки є важливими для всього підприємства. Стратегія взагалі і стратегічні рішення зокрема на підприємстві охоплюють такі важливі питання, як збільшення частки ринку, формування конкурентних переваг, досягнення лідерства в технологіях, інноваційній діяльності тощо. Досягнення таких цілей відбувається при об'єднанні зусиль всіх підрозділів підприємства завдяки впровадженню змін у всіх сферах діяльності. Наслідки реалізованих стратегічних рішень визначають умови функціонування підприємства в майбутньому.

Керівники організацій мають уміти приймати адекватні стратегічні рішення, що сприятиме успішному формулюванню й виконанню стратегій, орієнтованих на дії. Історично поняття «стратегія» склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів.

З часом термін «стратегія» почали застосовувати не тільки військові, але політики та економісти. Починаючи з 1926 р., у галузі економіки під стратегією почали розуміти управління ресурсами. Особлива увага до цієї проблеми була викликана тим, що спеціалісти Бостонської консалтингової групи (BCG) визначили, що зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва дозволяло скорочувати питомі витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку давало можливість знизити рівень витрат і підвищити рівень рентабельності.

Запозичення категорію «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах наприкінці 1950-х років опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», що було пов'язано із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед.

Наприкінці 60-х - у середині 70-х років ситуація дещо змінилася. Високий рівень конкуренції, який неспинно зростав, змусив економістів переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії. Стратегією почали вважати не тільки правильне управління ресурсами, але й правильне визначення напрямів діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами, з допомогою комплексу різноманітних дій.

У 80-х – початку 90-х років стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством умовах ринку.

Тепер досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» та «стратегії як результату» (кінцевого орієнтуру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Визначення «стратегії як результату» пов'язано з необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає

підприємство.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. Наприклад, такий підхід використовувала свого часу японська фірма «Камацу», що вивчала діяльність американської фірми «Катерпіллер». «Катерпіллер» обіймала 60—70 % світового ринку сільськогосподарських, транспортних, будівельних та інших видів техніки. Нині «Камацу» є головним конкурентом свого «зразка», витісняє його з ринків.

З іншого боку, *стратегію як мету управління* можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних *концепції стратегії*— *філософську та організаційно-управлінську*.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції *стратегію* можна розглядати як *філософію*, якою повинна керуватися організація, що її має. Із цього погляду *стратегія* представляє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, *стратегія* — це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «*стратегії*» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З другого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «*стратегія* — це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації. *Стратегія* — це специфічний управлінський *план дій*, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться

таке поняття стратегії: «За своєю сутністю *стратегія* є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності».

Стратегія тут — це *стрижень*, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності.

Крім того, стратегія іноді розглядається як «*блеф*» чи «*хитрий маневр*», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі. Згідно з таким поглядом можна, виробивши «блеф-стратегію», зтягти конкурента «на темну доріжку», яка нікуди не веде. Це базується на суто психологічному аспекті — бажанні впровадити у своїй організації те, що (нібито!) дало позитивні результати конкурентові.

Насправді «блеф-стратегія» має одну мету: граючи на «псевдозразках», змусити конкурента даремно витратити гроші та час. Знання про існування «блеф-стратегій» допомагають менеджерам більш критично і уважно ставитися до аналізу стратегій, що вживаються в галузі різними виробниками.

Те саме мають на увазі, коли визначають *стратегію* як «*хитрий маневр*», що допомагає обійти конкурентів.

Один із найвідоміших спеціалістів зі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що досвідчений фахівець бізнесу завжди зможе розгледіти за успіхом фірми ту чи іншу оригінальну стратегію.

Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї *політики*.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення. Отже, *стратегія*:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі. Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її ймовірнісний характер.

Чого не дає стратегія:

- негайного результату;
- 100 %-го передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100 % виконання всіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності ;
- обов'язкового забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі (але водночас відсутність стратегії зменшує ймовірність виживання підприємства взагалі).

Урахування позитивних сторін та обмежень стратегії як явища в управлінській сфері, дозволяє сформулювати вимоги до неї.

Чим не повинна бути стратегія:

- «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства, гнучкість реакції на зміни;
- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- заформалізованим планом «обсягом 100 сторінок»;
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- системою рішень, розробленою та виконаною в умовах конфлікту;
- повною заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Це зумовлюється недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

Ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії:

- орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків

- підприємства та особливостей його діяльності;
- передбачення однобічного розвитку без резервних (альтернативних) стратегій і запасних варіантів, що відображають можливі зміни у середовищі;
- ототожнення стратегії й тактики діяльності;
- недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необґрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
- відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

Подолання недоліків стратегій пов'язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираз у «стратегічному наборі» організації.

2.2. Класифікація стратегій організації

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства (табл. 2.1) включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

Таблиця 2.1

Класифікація стратегій організації

Ознаки	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> ◆ корпоративна стратегія ◆ ділова стратегія ◆ функціональна стратегія ◆ операційна стратегія
За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"> ◆ маркетингова стратегія ◆ виробнича стратегія ◆ фінансова стратегія ◆ організаційна стратегія ◆ соціальна стратегія
За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія зростання ◆ стратегія утримання ◆ стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія лідера ◆ стратегія претендента ◆ стратегія послідовника ◆ стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія мінімальних витрат ◆ стратегія диференціації ◆ стратегія зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія вузької спеціалізації ◆ стратегія диверсифікації
За характером поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ◆ активна стратегія ◆ пасивна стратегія

За **ієрархією в системі управління** виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії (рис. 2.1).

Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів

(купляти інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

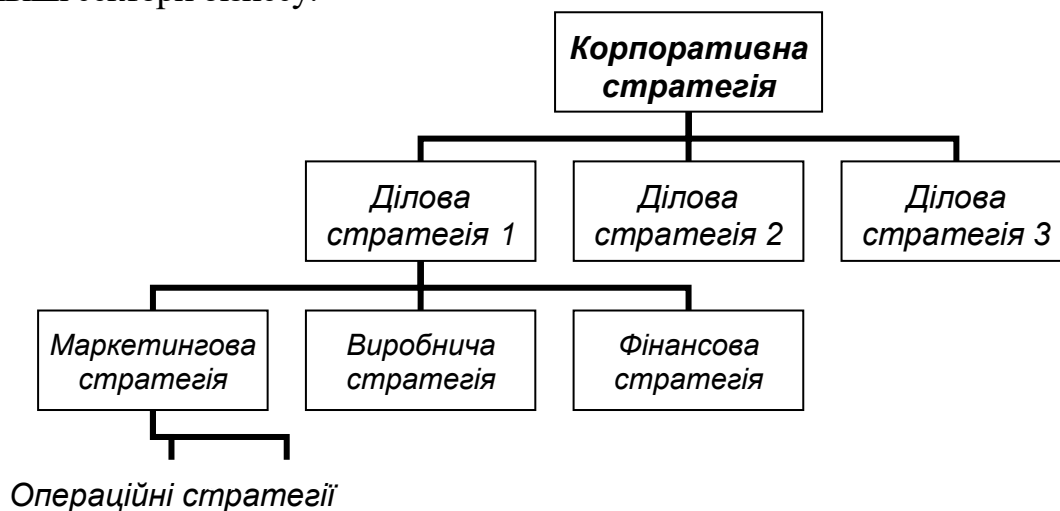


Рисунок 2.1 – Багаторівневий характер стратегії

Ділова стратегія - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

За **функціональним критерієм** виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну. Крім того, різновидами функціональних стратегій є екологічна стратегія, стратегія НДПКР тощо.

Як свідчить практика, у ринковому середовищі перше місце серед інших посідає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують виробничу стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною

фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

Виробнича стратегія - це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Це пов'язано з тим, що ринок капіталу (у країнах зі сформованою ринковою економікою) практично завжди є доступним для тих фірм, які мають привабливі ідеї щодо виробництва і просування того чи іншого продукту.

Фінансова стратегія - це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга - соціальна стратегія - розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За **стадіями життєвого циклу бізнесу** можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

Стратегія зростання є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди: 1) стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару); 2) стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств - вертикальна чи горизонтальна інтеграція); 3) стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

Стратегія утримання - це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки - зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії "жнив" (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

За **конкурентною позицією на ринку** розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки: 1) стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку); 2) стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні

бар'єри, а фірмам-претендентам - отримати конкурентні переваги); 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

Стратегія претендента (на лідерство) - це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

Стратегія послідовника (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника-досить пасивна, "оборонна" стратегія.

Стратегія новачка - фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За **способом досягнення конкурентних переваг** виділяють три основні стратегії: 1) *стратегію мінімальних витрат*; 2) *стратегію диференціації*; 3) *стратегію зосередження* (рис. 2.2).

Стратегічна мета		Стратегічна перевага	
		Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низько затратної фірми
У межах ринку		ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	МІНІМАЛЬНІ ВИТРАТИ
Тільки у конкретному сегменті		ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рисунок 2.2 – Три загальні стратегії організації (модель М. Портера)

Стратегія мінімальних витрат, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

Стратегія диференціації полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від

конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

Стратегія зосередження може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження - найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За **рівнем глобалізації бізнесу** розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для підприємства - якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і "страхування" свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку - збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

За **характером поведінки на ринку** розрізняють *активну* і *пасивну* стратегії.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності організації);
- 2) технологічною орієнтацією (організація розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльністю організації на визначеній сфері;
- 2) ринковою орієнтацією (організація спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
- 3) обороною (організація захищає свою частку ринку шляхом оновленням продукції у відповідь на дії конкурентів).

Пасивний вид стратегії може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної.

Для рецептивної стратегії характерно обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських організацій шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо.

Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено й обдумано. Стратегія підприємства формально відображається у документі, який називається стратегічним планом.

2.3. Стратегічний набір організації

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнє ним за умови виконання певних вимог. *Вимоги до стратегічного набору:*

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія — це спосіб досягнення цілі);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір:

- той, що відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);
- ураховує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, оточенню даного підприємства;

- за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- дозволяє забезпечити функціонування усієї організації у стратегічному режимі.

При прийнятному рівні ризику добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, оскільки в успішних фірмах воно вже наявне та «працює» на користь розвитку організації).

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі *групи стратегій, які складають «стратегічний набір»*:

- загальні для всієї організації в цілому (стратегії зростання, підтримки і стабілізації, реструктуризації, скорочення діяльності тощо);
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами (лідировання у зниженні витрат (цін), диференціація, зосередження);
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Щоб створити ефективний та досяжний стратегічний набір, кожен з його складових потрібно формулювати із залученням відповідних фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. У такий спосіб забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору.

Стратегічна прогалина

Найчастіше між цілями та можливостями зростання, що їх надає організації середовище, існує певний розрив (інтервал), який у стратегічному управлінні називають стратегічною прогалиною. *Стратегічна прогалина* — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в практику.

Як правило, прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами. Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної

прогалини передбачають:

- пошук нових можливостей зростання;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;
- перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності;
- вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

Запитання для перевірки знань

1. Що означає термін «стратегія»?
2. Охарактеризуйте основні підходи до визначення стратегії.
3. Розкрийте розуміння стратегії як «управління ресурсами». Коли таке тлумачення стратегії застосовувалось?
4. Які існують основні концепції стратегії?
5. Розкрийте суть поняття «блеф-стратегія». З якою метою воно застосовується?
6. Коли стратегія стала невід'ємною складовою управління?
7. Хто запропонував тлумачення стратегії як 5P? В чому його суть?
8. Яке тлумачення стратегії дав І. Ансофф?
9. Наведіть визначення стратегії А. Мескона.
10. Чим зумовлена необхідність розроблення стратегії підприємства?
11. Які фактори впливають на зміст стратегії конкретного підприємства?
12. Які ознаки недостатньо обґрунтованої стратегії?
13. Назвіть ознаки класифікації стратегії.
14. Які види стратегії розрізняють за ієрархією в системі управління?
15. Охарактеризуйте корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегії.
16. Які види стратегії розрізняють за функціональним критерієм?
17. Охарактеризуйте маркетингову, виробничу, організаційну, соціальну стратегії.
18. Чому з функціональних стратегій першою має розроблятися саме маркетингова?
19. Які види стратегій виділяють за стадією життєвого циклу бізнесу?
20. Охарактеризуйте стратегії зростання, утримання, скорочення.
21. Охарактеризуйте види стратегій за конкурентною позицією.
22. Які ви знаєте стратегії за способом досягнення конкурентних переваг?
23. Назвіть і охарактеризуйте види стратегій за рівнем глобалізації бізнесу.
24. Що таке стратегічний набір організації? Які вимоги ставляться до правильно сформованого стратегічного набору?
25. Які групи стратегій входять до «стратегічного набору» організації?
26. Що таке стратегічна прогалина? За допомогою яких дій її компенсують?

Тема 3. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Місія, її зміст і роль в організації.

3.2. Поняття та види цілей.

3.3. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.

3.1. Місія, її зміст і роль в організації

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання: «до якої сфери належить наша нинішня діяльність? чим ми збираємося займатися в майбутньому?» та ін. Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в концентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

Визначення місії організації є одним з інструментів стратегічного управління, способом виділення цієї організації серед конкурентів. Підготовка місії розпочинається здебільшого на стадії зародження організації. У процесі діяльності місія може змінюватись відповідно до нових умов, що вимагає копійки та відповідальної праці для її уточнення, встановлення довгострокових цілей; формулювання на їхній основі короткострокових завдань з метою доведення до кожного працівника.

Місія підприємства тісно пов'язана з такими поняттями як бачення (візія), образ організації та кредо.

Стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює довгострокові напрямки розвитку і визначає наміри компанії зайняти конкретні позиції на ринку. Бачення необхідне для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень, воно орієнтує компанію на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію компанії. Формування бачення означає вибір сфери діяльності і шляху розвитку компанії.

Образ організації виражає її природу та переважно охоплює такі складові як історія організації, визначення сфери діяльності, особливості організації, стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Кредо організації уточнює образ шляхом формулювання основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку. Воно характеризує намагання організації задовольнити інтереси власників, працівників, покупців, ділових партнерів, макрооточення.

Визначити місію не так просто як здається. Як визначити бізнес Coca-Cola – газовані безалкогольні напої (тоді конкурентами будуть PepsiCo, 7Up, Schweppes) чи напої взагалі (тоді конкурентами будуть виробники чаю, соків, молока, кави). Іноді компанії помилково визначають місію як отримання прибутку. Але прибуток – це ціль і результат діяльності, а місія повинна відображати у якій галузі та яким чином компанія створює прибуток.

Місія — генеральна мета організації, яка стосується її довгострокової

орієнтації на певний вид діяльності та відображає відповідне місце на ринку. «Місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговувати, які функції при цьому виконувати, які виробничі процеси використовувати. Місія пояснює суть діяльності організації, специфіку бізнесу і шлях розвитку компанії – все те, що відрізняє цю компанію від інших у даній галузі.

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне — це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари).

Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатись переліком основних чинників, які мають бути при цьому враховані (табл. 3.1).

Ці чинники можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак слід прагнути, щоб формулювання місії не було надто вузьким або надто широким.

Загальновідомим прикладом є визначення місії компанії Ford: "Надання людям дешевого транспорту". Водночас ця місія на поч. ХХст. була сформульована надто вузько: "Автомобіль будь-якого кольору, якщо він чорний", що обмежувало здатність компанії оперативно реагувати на зміну вимог ринку. І, навпаки, дуже широке тлумачення місії типу "Наше підприємство випускає транспортні засоби на будь-який смак" може призвести до втрати конкурентних переваг продукції конкретного підприємства.

Таблиця 10.1

Чинники, які враховують при формулюванні місії

Чинники місії	Характеристика чинника
Коротка історична довідка про організацію	Виникнення організації та її основні здобутки на цьому шляху. Імідж організації, її відповідальність перед суспільством
Товари / послуги	Потреби, які прагне задовольняти організація. Товари і послуги, які вона пропонує. Призначення товарів. Рівень задоволення потреби споживача. Базова технологія, яку використовує організація
Уявлення про себе	Особливості і конкурентні переваги, якими організація володіє
Філософія	Базові переконання, цінності та пріоритетні прагнення, які панують в організації. Стиль поведінки власників і управлінського персоналу
Власники	Рівень задоволення інтересів власників
Працівники	Позиція організації щодо свого персоналу
Клієнти	Стисла характеристика клієнтів організації
Розміщення	Основні конкуренти організації. Ділові контакти з партнерами

Вдале формулювання місії дуже індивідуальне і підходить тільки цій компанії.

Наприклад, крупна світова фармацевтична компанія Merck формулює свою місію надто широко, так, що вона може підійти будь-якому підприємству: «Забезпечувати

суспільство відмінними товарами й послугами, що задовольняють потреби споживачів і покращують якість життя».

Переважно диверсифіковані компанії формують місію і визначають сфери діяльності ширше, ніж однопрофільні.

Наприклад, McGraw-Hill – глобальна видавнича, фінансова, інформаційна та медіа-компанія, яка володіє такими відомими брендами, як Standart&Poor, Business Week, McGraw-Hill. Компанія працює з різними медіаплатформами: видавництво книжок, журналів, бюлетенів, Інтернет і електронні мережі, телебачення, супутникова та радіо-трансляція, розробка програмного забезпечення, запис відеокасет та компакт-дисків. Компанія McGraw-Hill виробляє на сьогодні близько 90% всієї інформації, що розповсюджується за допомогою цифрових технологій, підтримує близько 75 веб-сайтів».

Нижче приведено чіткі правила вибору місії підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

1) Забезпечити відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування).

2) Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3) Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Визначена та обґрунтована місія поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу суспільно відповідальної фірми є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах і виконує ролі, приведені на рисунку 3.1.

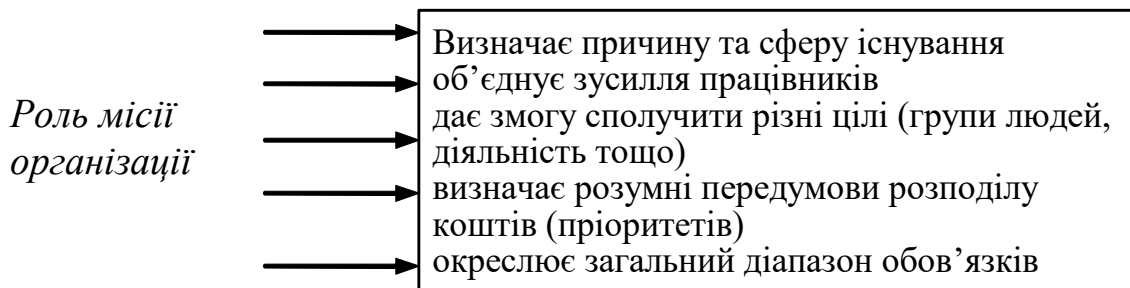


Рисунок 3.1 – Роль місії організації

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу сполучити різні цілі та інтереси різних груп людей (акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства, й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».

ПРИКЛАДИ МІСІЙ ВІДОМИХ КОМПАНІЙ

Sony Corporation (виробництво аудіо та відео апаратури, засобів телекомунікацій)

"Ми група молодих людей, наділених достатньою енергією для бескінечного творчого пошуку".

IBM (виробництво комп'ютерів, мікроелектроніки, програмного забезпечення)

"Ми прагнемо бути лідерами в інноваціях, розвитку та виробництві найбільш наукоємних технологій".

Toyota (автомобілебудування)

"Виробництво автомобілів – це суспільна справа, що об'єднує роботу багатьох людей".

Otis Elevator (виробництво ліфтів)

«Наша місія забезпечувати замовників надійнішими, ніж у конкурентів, засобами переміщення людей і предметів вгору, вниз, в торсон та на короткі відстані».

American Red Cross (Американський червоний хрест)

«Наша місія – покращувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникати критичних ситуацій та долати їх».

Microsoft Corporation (Виробництво програмного забезпечення)

Стратегічне бачення до 1999 року: «Комп'ютер в кожному домі, на кожному робочому столі, плюс першокласне програмне забезпечення»

З появою Інтернет у 1999 місія була розширена: «Забезпечувати нові можливості у будь-який час, у будь-якому місці, на будь-якому пристрої з допомогою першокласного програмного забезпечення»

Intel (виробництво процесорів для ПК)

«Наше бачення: мільярди комп'ютерів з підключенням до Інтернет, мільйони серверів, мільярди доларів прибутку від електронної комерції. Місія Intel – збереження за собою ролі ключового постачальника в Інтернет-економіці та сприяння будь-яким зусиллям щодо підвищення ефективності Інтернет. Сьогодні головне у комп'ютерах – це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернет».

Мережа готелів Ritz-Carlton

«Неустанна турбота і забезпечення максимального комфорту кожному гостю».

Pfizer (фармацевтична компанія)

«Pfizer – глобальна дослідницька фармацевтична компанія. Ми створюємо інноваційні продукти, які покращують якість життя людей у всьому світі та забезпечують здоров'я і довголіття»

Apple

Забезпечити кращими персональними комп'ютерами і технічною підтримкою студентів, викладачів, розробників, вчених, інженерів, бізнесменів і всіх споживачів у більш ніж 140 країнах.

Eastman Kodak (друк фотографій)

"Ми допомагаємо світу створювати спогади і заробляти гроші".

Ericsson (телекомунікації)

"Зрозуміти можливості і потреби споживачів і надати їм комунікаційні рішення кращі, ніж у конкурентів".

Canon (фото- і відеотехніка, офісна техніка)

"Сумісна робота і життя заради спільного блага".

BBC (британська телекомпанія)

"Завдяки BBC народ буде спілкуватися з народом мовою миру".

Sun Bank - британський банк іпотечного кредитування

"Сприяти економічному розвитку і добробуту клієнтів банку, шляхом надання громадянам і підприємствам банківських послуг таким чином і такому обсязі, які відповідають високим професійним і етичним стандартам забезпечення відповідного прибутку акціонерам і справедливого відношення до працівників.

Часто виробники визначають сферу діяльності виходячи з товарів, які випускає підприємство, але товари й технології старіють, а потреби

залишаються, тому місію слід формулювати з позиції можливості задоволення потреб і запитів клієнтів.

3.2. Поняття та види цілей

Поки плани розвитку та місія не переведені у площину конкретних цілей продуктивності, вони залишаються гарними словами і пустими фантазіями. Досвід численних компаній показує, що в конкурентній боротьбі перемагає та компанія, менеджмент якої ставить конкурентні й вимірювані цілі та енергійно домагається їх виконання, а програють ті, хто працює під девізом: «будемо намагатися, а там подивимося», або «зробимо все, що зможемо».

На етапі встановлення цілей місія трансформується в конкретні результати і підсумки, до яких прагне організація. Процес встановлення цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації. Досягнення складних цілей вимагає напруженої праці й зусиль усіх працівників, винахідливості, наполегливості, цілеспрямованості, зібраності, згуртованості, вони допомагають уникнути інерційності і застою.

Цілі - це бажані результати і наслідки роботи організації, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями.

Цілі одночасно є критеріями оцінки діяльності організації та її розвитку. Цілі можуть бути встановлені перед організацією в цілому, перед її структурними підрозділами, а також перед окремими виконавцями. В компанії необхідно створити атмосферу спільної орієнтації на результат, з цією метою цілі компанії конкретизуються для кожного підрозділу. У встановленні цілей повинні брати участь усі менеджери компанії, адже кожному підрозділу потрібні конкретні, вимірювані цілі, досягнення яких сприятиме досягненню глобальних цілей компанії.

Кожна компанія повинна мати як стратегічні, так і фінансові цілі. Стратегічні цілі повинні відображати позицію компанії в галузі та підвищення її конкурентоспроможності, а фінансові цілі – фінансові показники (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Найпоширеніші фінансові та стратегічні цілі

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
Зростання доходів, прибутку	Збільшення частки ринку
Збільшення дивідендів	Перевага над конкурентами за рівнем якості продукції, асортиментом, витратами, організацією продажу, популярністю торгової марки, рівнем обслуговування, рівнем задоволення споживачів, географічним охопленням
Підвищення рентабельності	Доставка точно в строк
Підвищення ціни акцій	Лідерство у технологіях, інноваційній діяльності
Збільшення рентабельності інвестованого капіталу	
Стійкий фінансовий стан на міжнародних ринках	
Задовільні показники економічної доданої вартості (EVA) ¹	
Зростання ринкової доданої вартості (MVA) ²	

Стратегічні цілі пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності, покращенням позиції на ринку і можуть формулюватися, наприклад як збільшення

¹ EVA - операційний прибуток після сплати податків, скорегований на ставку дисконту.

² MVA – різниця між ринковою вартістю компанії та вартістю інвестованого капіталу.

частки ринку, випередження конкурентів за якістю продукції, рівнем обслуговування клієнтів, інноваційними розробками, витратами, покращення репутації компанії, покращення позиції на міжнародному ринку, лідерство в технологіях, використання перспективних маркетингових можливостей.

Фінансові цілі – це фінансові результати роботи підприємства, заплановані менеджерами, зростання доходів, рівень окупності інвестицій, зростання дивідендів, такі як зростання курсу акцій, збільшення доходу, забезпечення кредитоспроможності. Досягнення фінансових цілей дає можливість зацікавити акціонерів та інвесторів у вкладенні в майбутні проекти і плани.

Досягнення стратегічних цілей без забезпечення фінансових показників ставить під загрозу майбутнє існування підприємства. В ідеалі досягнення стратегічних цілей сприяє отриманню високих фінансових результатів.

Приклади стратегічних і фінансових цілей

Banc One Corporation (стратегічна ціль)

Завжди входить у трійку лідерів фінансового ринку.

Domino's Pizza (стратегічна ціль)

Швидка доставка гарячої піци не більш ніж через 30 хвилин після замовлення. Розумні ціни, прийнятний прибуток.

Atlas Corporation (стратегічна ціль)

Стати низькозатратною золотодобувною компанією середнього масштабу, виробляти не менше 3735,5 кг золота в рік і створити золотий резерв 424,5т».

Citigroup (стратегічна ціль)

Залучити мільярд покупців у всьому світі.

General Electric (стратегічні цілі)

Стати найбільш конкурентоспроможною компанією у світі.

Бути найкращою у кожному виді діяльності.

Перевести усю діяльність компанії в глобальний масштаб.

Працювати в Інтернет, стати глобальною електронною компанією.

McDonald's (стратегічна ціль)

Досягти стовідсоткового задоволення клієнтів: кожного клієнта в кожному ресторані, кожен день.

Motorola (фінансові цілі)

Забезпечити щорічне зростання доходів на 15% за рахунок самофінансування.

Забезпечити середню норму доходності активів на рівні 13-15%.

Забезпечити середню норму доходності акціонерного капіталу на рівні 16-18%.

Досягти відмінних показників фінансової звітності.

GM Corporation (фінансові і стратегічні цілі)

Досягти середньорічного зростання прибутку на акцію мінімум на 10%, прибутковості акціонерного капіталу – на 20-25%, рентабельності залученого капіталу – не нижче 27%, не менше 30% проданої продукції має бути випущено за останні 4 роки.

Цілі повинні відзначатися ясністю, вимірюваністю, досяжністю, мають відповідати місії і стратегії, мати часові рамки для досягнення. Ці особливості цілей називаються SMART-характеристикою:

1. Specific (ясність, точність) – цілі мають бути достатньо ясними і точними, щоб не допускати неправильного чи неоднозначного їх тлумачення.
2. Measurable (вимірюваність) – цілі повинні мати кількісний вимір бажаного, який відображає їх досягнення.

3. Achievable (досяжність) – і керівник і підлеглий мають бути впевнені, що ціль досяжна.
4. Related (пов'язаність) – ціль має співвідноситись з місією і стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця.
5. Time-bound (терміновість) – ціль має бути чітко визначена в часі і мати терміни досягнення.

При формулюванні цілей бажано не використовувати такі слова: «досягнення максимального прибутку», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягу продажу», які не мають ні часових, ні грошових меж і не зрозуміло хто за них відповідає.

Кожна компанія повинна мати довгострокові та короткострокові цілі.

Якщо компанія поставила ціль подвоїти обсяг виробництва через п'ять років, то приступати до роботи потрібно не на третій чи четвертий рік, а одразу. Тому потрібно встановити проміжні показники, які будуть допомагати контролювати просування до стратегічних цілей і постійне зростання продуктивності.

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації. Короткострокові цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо.

3.3. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства

Досягнення загальних цілей можливе при досягненні цілей підрозділів, які повинні бути взаємоузгодженими між собою. Тому встановлення фінансових і стратегічних цілей для кожного підрозділу повинно не суперечити, а сприяти досягненню корпоративних цілей.

Процес формулювання цілей є трудомістким і відповідальним. Він складається з таких основних стадій:

- виявлення й аналіз трендів у середовищі;
- вибір цілей організації загалом;

- побудова ієрархії цілей;
- визначення індивідуальних цілей.

Для складної організації характерним є певний набір цілей, тому їх варто прорангувати, тобто для досягнення головної цілі формують цілі другого рівня, для їх досягнення — цілі третього рівня, а також проміжні цілі, підцілі.

Головні цілі визначають на тривалу перспективу, вони відповідають концепції розвитку організації та основним його напрямам.

На основі головних (корпоративних) цілей розробляють специфічні цілі у такому порядку:

- цілі конкретних СГП;
- цілі розвитку функціональних сфер (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток тощо);
- цілі філіалів і дочірніх компаній.

Корпоративні цілі належать до корпорації загалом, і як наслідок забезпечують втілення її місії. Їм мають підпорядковуватися цілі окремих господарських підрозділів. Функціональні цілі значною мірою є похідними від цілей корпорації та її СГП. Функціональні підрозділи мають і власні цілі, які пов'язані з їхньою безпосередньою діяльністю. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію корпоративних цілей. Подамо процес формулювання цілей організації у вигляді простої схеми, яка відома під назвою "дерево цілей" (рис. 3.2).

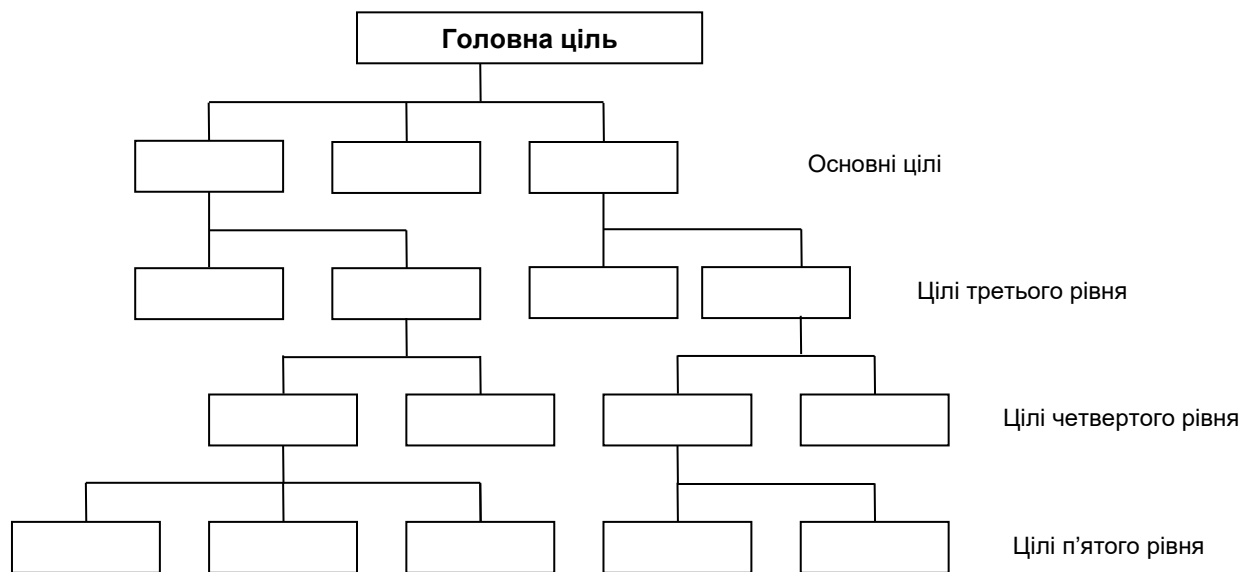


Рисунок 3.2 – «Дерево цілей організації»

Формування «дерева» передбачає уточнення цілей, заданих вищим керівництвом, на рівні СГП відповідно до конкретного ринку та ролі, яку він прагне відігравати на ринку. Також слід врахувати, за рахунок чого ця позиція буде досягнута (економія на витратах, диференціація чи концентрація). На цій стадії мова йде тільки про загальну орієнтацію, яка буде переведена в конкретну стратегію для кожного СГП.

Під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і

короткостроковими цілями та різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Отже, процес встановлення різних цілей вимагає від керівництва крім визнання наявності різних цілей, ще й простеження їхньої взаємодії. На основі загальних цілей організації встановлюються короткострокові цілі для організації в цілому та для окремих підрозділів, товарних груп, функціональних одиниць. Встановлення цілей повинно відбуватися зверху вниз, вказуючи орієнтири менеджерам підрозділів усіх рівнів. Це забезпечує узгодженість цілей, і стратегій підрозділів різного рівня, допомагає консолідувати внутрішні зусилля на виконання обраного стратегічного курсу.

Наприклад, директор на нараді з менеджерами вирішив, що отримання цільового прибутку 100 млн. грн. можливе при продажі 1 млн. одиниць продукції за середньою ціною 500 грн./шт. при середній собівартості 400 грн./шт. В результаті директор підприємства і менеджер з виробництва затверджують виробничий план підприємства – 1 млн. одиниць продукції при собівартості 400 грн./шт. Директор і менеджер з маркетингу затверджують ціль маркетингового відділу - досягнення обсягу продажу 1 млн. одиниць. У свою чергу менеджер з маркетингу розподіляє плановий обсяг продажу між регіонами, видами продукції, торговими представниками.

Запитання для контролю знань

1. *Розкрийте сутність місії, яке її місце у стратегічному управлінні?*
2. *Охарактеризуйте поняття «стратегічне бачення», «образ» та «кредо» організації.*
3. *Які чинники потрібно враховувати при формуванні місії?*
4. *Охарактеризуйте правила вибору місії.*
5. *Яка роль місії в організації?*
6. *Сутність цілей у стратегічному управлінні.*
7. *Розкрийте особливості стратегічних і фінансових цілей.*
8. *Що таке SMART-характеристики цілей?*
9. *Які особливості довгострокових та короткострокових цілей?*
10. *Охарактеризуйте процес формулювання цілей.*
11. *Опишіть систему цілей організації.*
12. *Поясніть взаємозв'язок цілей в організації.*

Тема 4. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 4.1. Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори.
- 4.2. Мета та принципи стратегічного планування.
- 4.3. Моделі стратегічного планування.
- 4.4. Розроблення корпоративної (загальної стратегії).
- 4.5. Розроблення ділової (бізнес-) стратегії.
- 4.6. Розроблення функціональних і операційних стратегій.
- 4.7. Вибір та оцінка стратегії.

4.1. Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори

Стратегія компанії являє собою концентровану сукупність відповідей менеджменту компанії на ряд ключових питань:

- чи потрібна диверсифікація?
- обслуговувати широкі верстви населення чи обрати нішу?
- розширювати чи скорочувати асортимент товарів?
- за рахунок чого досягати конкурентної переваги – зниження затрат, підвищення якості чи організаційних можливостей?
- як реагувати на зміни потреб споживачів?
- які географічні ринки освоювати?
- як реагувати на появу нових конкурентів?
- який напрямок розвитку обрати?

Стратегія компанії відображає які методи конкуренції і ведення бізнесу обирає керівництво для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей. По-суті стратегія - це розроблена менеджерами бізнес-модель, орієнтована на досягнення високої продуктивності та запланованих результатів.

Оскільки існує багато способів ведення бізнесу й позиціонування, опис стратегії повинен бути детальним і відображати специфіку конкретної компанії.

Розробка стратегії – це творча діяльність, яка вимагає вміння використовувати ринкові можливості та потреби споживачів, відчуття перспективних інновацій, готовності до розумного ризику, інтуїтивного розуміння того, що потрібно для зростання та зміцнення бізнесу.

Кожна компанія час від часу відчуває необхідність адаптувати стратегію відповідно до змін у галузі чи конкурентному середовищі, а іноді й кардинально її переглядати. Оскільки потік внутрішніх і зовнішніх змін невпинний – стратегія постійно потрібно оновлювати. Період перегляду стратегії залежить від темпів змін зовнішнього середовища. Отже, створення стратегії - це неперервний процес, а не одночасна дія, і стратегія поєднує те, що вже здійснюється, плани менеджерів і можливі корективи у зв'язку з новими обставинами.

На різних підприємствах по-різному відбувається розподіл обов'язків щодо розроблення стратегії. Як правило, основну відповідальність за керівництво розробленням та реалізацією стратегічного плану несе керівник організації (важливу роль можуть відігравати також і заступники та старші менеджери). Він обирає

напрямок розвитку та затверджує важливі стратегічні рішення. Заступники з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів і керівники функціональних підрозділів також несуть відповідальність за розроблення та реалізацію стратегій своїх підрозділів. Ступінь участі менеджерів в процесах розроблення стратегії залежить від розмірів організацій та рівня централізації управління. Томпсон та Стрікленд виділяють **4 основних підходи до розроблення стратегії**:

1) **Підхід головного архітектора.** Директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі. Процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації. Такий підхід характерний для компаній, керівники яких є засновниками, наприклад Майкл Делл (Dell), Білл Гейтс (Microsoft), Горвард Шульц (Starbucks), для невеликих приватних підприємств, товариств, сімейних підприємств. Недолік такого підходу полягає в тому, що успіх стратегії залежить від досвіду та суджень однієї людини, тому він не підходить для диверсифікованих компаній.

2) **Делегування.** За такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів. Такий підхід поширений для багатогалузевих компаній з широким асортиментом, з географічно віддаленими підрозділами та швидкозмінними умовами ринку. Недоліки делегування: а) нижчестоящі менеджери не завжди володіють достатнім досвідом для прийняття стратегічних рішень; б) на процес формування стратегії можуть вплинути неформальні лідери.

3) **Колективний підхід.** Менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії. До групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку. (Н-д, фінська корпорація Nokia Group залучила до розроблення стратегії 250 працівників). Такий підхід зручний у тих випадках, коли необхідно залучати спеціалістів з різним досвідом, знаннями і баченнями майбутнього. Таким чином залучені працівники відчувають свою відповідальність та мають вищу мотивацію до реалізації стратегії. Однак цей підхід вимагає більшого часу для розроблення стратегії у зв'язку з значною кількістю учасників.

4) **Залучення внутрішніх резервів.** Вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації. При цьому підході стратегія являє собою сукупність ініціатив і спрацьовує, коли компанія володіє потужним кадровим потенціалом і в тих галузях, де швидко розвиваються технології та постійно з'являються нові можливості. Передумовою успішного застосування цього підходу є відбір таких ідей, які підкріплюють загальну стратегію.

Вибір підходу до розроблення стратегії залежить від розмірів і структури

організації, рівня менеджменту та поглядів керівників.

У великих зарубіжних корпораціях провідну роль у розробленні та реалізації стратегії відіграють виконавчі менеджери. Вони інформують Раду директорів про ключові стратегічні заходи і передають стратегічні плани для офіційного затвердження. Рада директорів оцінює та затверджує стратегічні плани, а також слідкує за тим, щоб вони враховували інтереси акціонерів.

Томпсон і Стрікланд на основі узагальнення досвіду великих і малих компаній розробили **10 принципів розробки стратегії**:

1. Пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції компанії у довгостроковій перспективі
2. Необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні нововведення та ініціативи конкурентів.
3. Доцільно інвестувати у створення стійкої конкурентної переваги.
4. Слід уникати стратегій, розрахованих на успіх лише у сприятливих умовах.
5. Необхідно адекватно оцінювати амбіції та можливості конкурентів
6. Атакувати слабких конкурентів значно безпечніше та прибутковіше, ніж сильних.
7. Не варто знижувати ціни, не маючи суттєвої переваги у витратах.
8. Слід домагатися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчими властивостями.
9. Варто уникати проміжних стратегій, які виникають при намаганні одночасно наслідувати дві протилежні стратегії (охоплення всього ринку та окремих сегментів).
10. Пам'ятайте, що агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів приведуть до загострення ситуації, маркетингових чи цінових війн, що фінансово не вигідно.

Визначальними факторами при виборі стратегії компанії є наступні:

- економічні, соціальні, політичні, юридичні (н-д, у зв'язку із зростанням обсягів імпорту та зростанням безробіття, у США було введено мито та квоти на імпорт, тоді японські та європейські компанії почали розташовувати свої заводи на території США);
- умови конкуренції та загальна привабливість галузі;
- можливості та загрози;
- ресурси, компетенції та конкурентні можливості (Intel щорічно вкладає 3-5 млрд. дол. США у будівництво нових заводів та купівлю нового обладнання, а конкуренти не мають таких фінансових можливостей);
- принципи бізнесу, етика та особисті амбіції менеджерів;
- корпоративні цінності та культура компанії;
- характеристики самого підприємства, стадія його життєвого циклу.

4.2. Мета та принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії організації;
- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольної-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам:

- цілевстановлення та цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, системність, комплексність і збалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;
- наступність і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- наукова та методична обгрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, досяжність — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство - 10—20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування - 10—20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість - до 10 років;
- електротехнічна промисловість - 5—10 років;
- легка промисловість - до 5 років;
- виробництво ЕОМ - 2—3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів. Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування

1. *Негативний досвід.* У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів і методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових

персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини.

2. *Нерозвиненість теорії та методів планування.* Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обгрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами.

3. *Середовище.* Економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможлиблюють планування.

4. *Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії.* Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обгрунтованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації.

5. *Опір змінам.* Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам і надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій (іноді — навіть у саботажі!), підвищенні витрат часу, грошей, МТР, а також у свідомому чи несвідомому намаганні «втопити» заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати.

6. *Обмеження (матеріали, час і гроші).* Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення.

Подолання бар'єрів

1. *Початок процесу подолання бар'єрів «згори».* Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи.

2. *Визнання існування обмежень.* План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень.

3. *Встановлення ефективних зв'язків.* Дійові та обгрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків.

4. *Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.* Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обгрунтованості планів, їхній координації.

5. *Перевірка та вдосконалення.* Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів.

6. *Розробка альтернативних планів.* Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

4.3. Моделі стратегічного планування

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни»

Більшість підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогаліни», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогаліни». «Стратегічна прогаліна» — це «поле стратегічних

рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис.4.1).

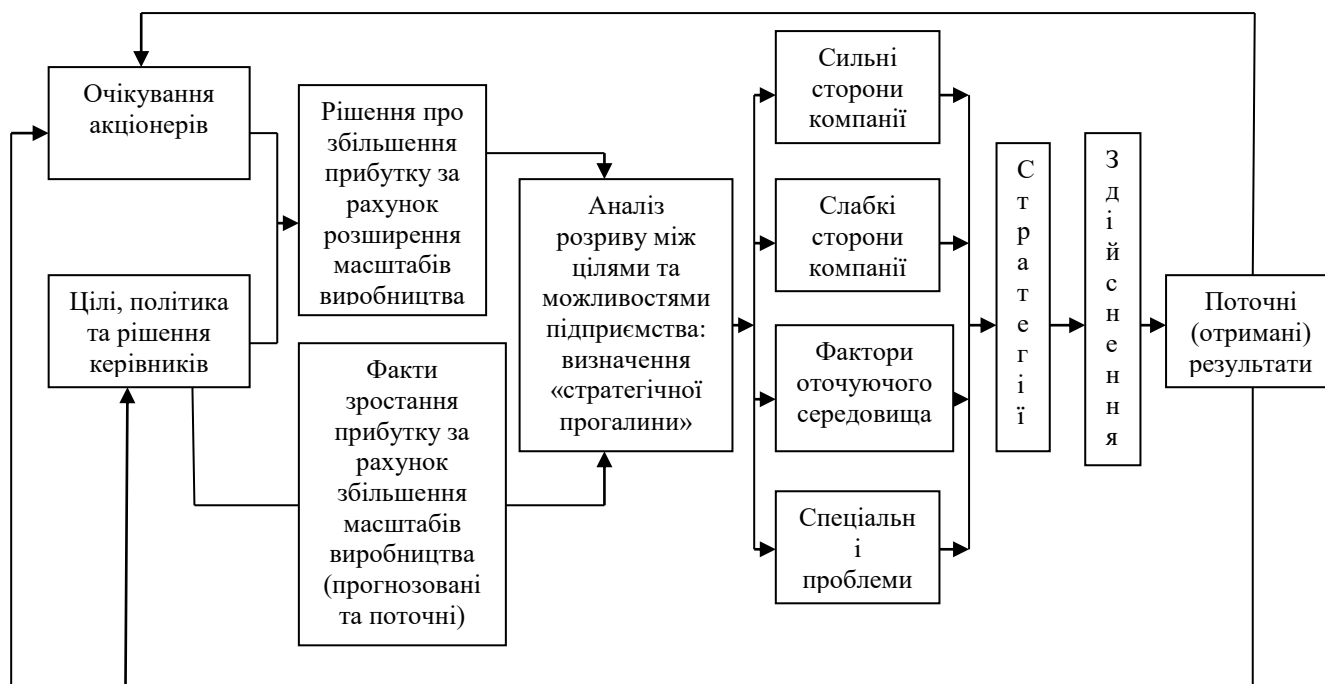


Рисунок 4.1 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишаться незатребуваними.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель (рис. 4.2) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює

труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

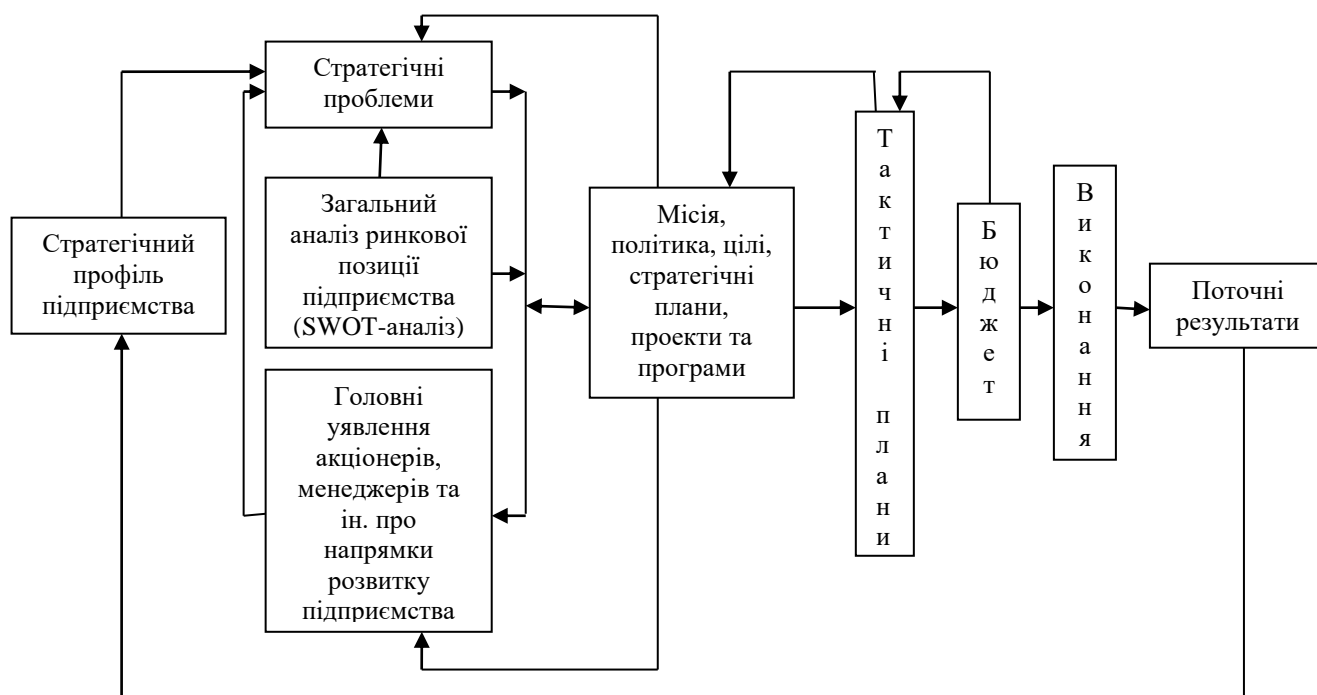


Рисунок 4.2 – Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис.4.3) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

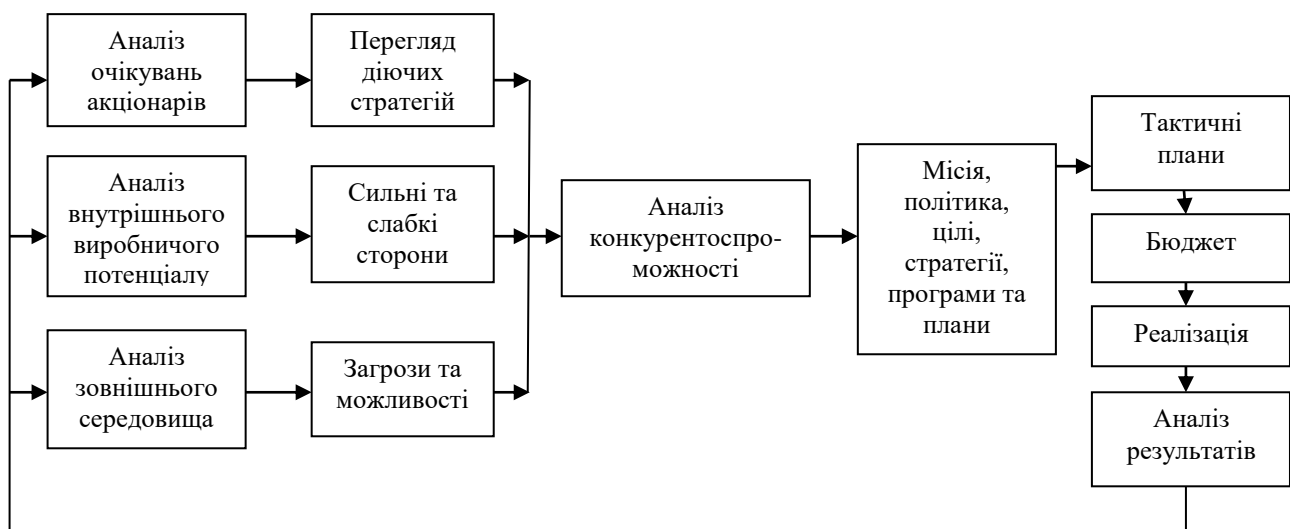


Рисунок 4.3 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відображено поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис.4.4).

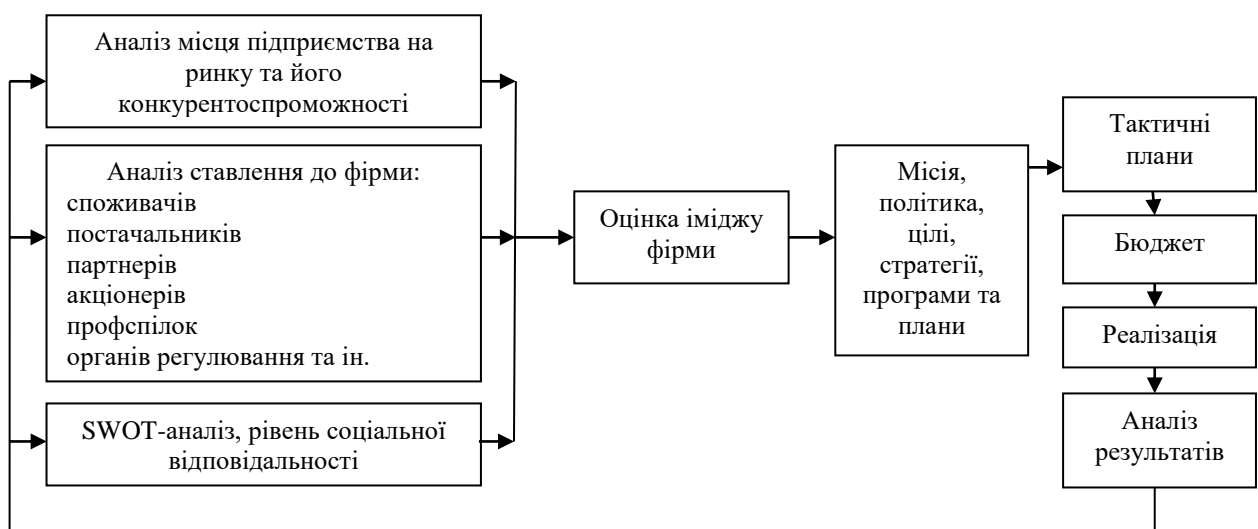


Рисунок 4.4 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

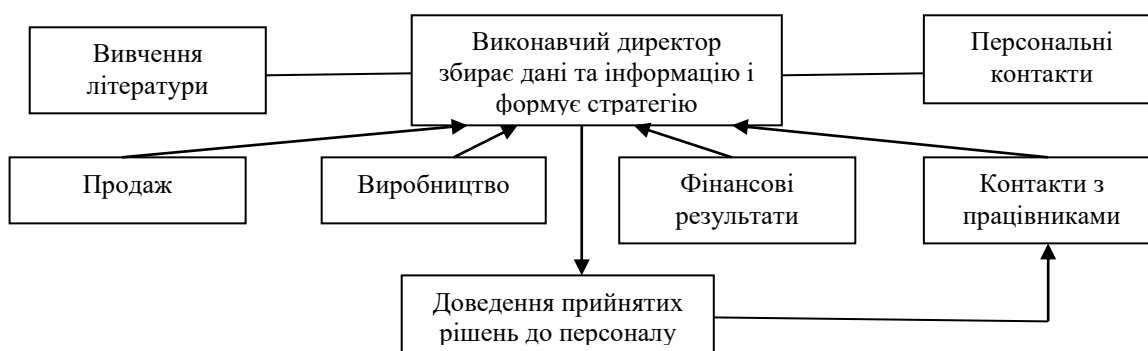
Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

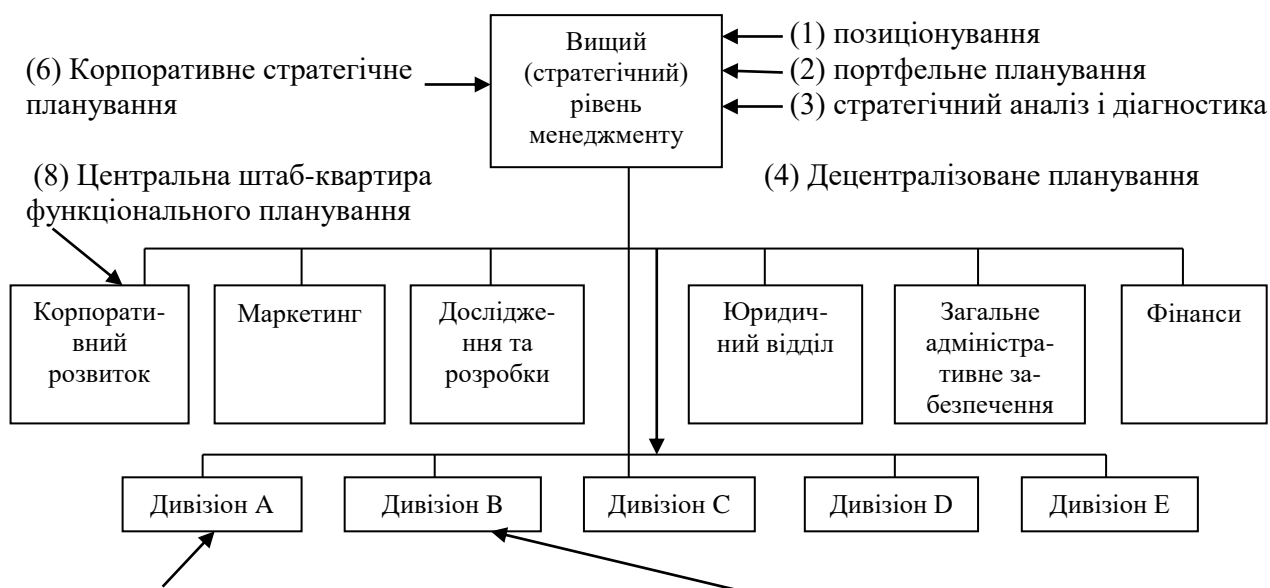
Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм (рис.4.5).

I. Планування на малому підприємстві



II. Планування на великому підприємстві



(5) Набір стратегічних планів

(7) Децентралізоване планування

(9) плани прибутку

(10) проекти (можливості, придбання, реконструкція тощо)

(11) альтернативні плани (у т.ч. плани в непередбачених ситуаціях)

(12) планування на основі сценаріїв і досліджень

(13) управління за цілями

Рисунок 4.5 – Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.

4.4. Особливості розроблення загальної (корпоративної) стратегії

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією, яка визначає рівень і характер інвестицій, обсяги вкладень капіталу, описує дії щодо досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності.

В рамках корпоративної стратегії приймають рішення про те, скільки стратегічних господарських підрозділів утримувати в портфелі та які загальні стратегічні рекомендації обрати щодо управління кожним СГП: зростання, підтримка, скорочення, «збирання врожаю» чи ліквідація.

Стратегія диверсифікованої компанії може передбачати наступні елементи:

- масштаби диверсифікації: вузька чи широка;
- характер диверсифікації: споріднена, неспоріднена, комбінована;
- рівень діяльності компанії: національний, багатонаціональний, глобальний;
- зміцнення позицій діючих підрозділів за рахунок придбання інших компаній чи їх філій;
- освоєння нових галузей за рахунок купівлі чи злиття. Створення нових компаній, альянсів з іншими компаніями;
- відмова від неприбуткових чи непривабливих підрозділів;
- синергія;
- розподіл інвестицій та ресурсів між підрозділами.

Корпоративна стратегія повинна відображати чотири основні напрямки:

1. Освоєння та зміцнення позицій в нових галузях. Цей напрямок стратегії визначає масштаб (скільки галузей) та характер диверсифікації (споріднена, неспоріднена), тобто, те у яких галузях та яким чином буде працювати компанія: створить нове підприємство стійкого лідера чи проблемне підприємство з прихованим потенціалом.

2. Підвищення продуктивності всіх підрозділів. Цей напрям стратегії відповідає за забезпечення зростання найперспективніших та стійке функціонування прибуткових підрозділів, оздоровлення збиткових, але перспективних та відокремлення непривабливих або тих, які не відповідають довгостроковим планам. Може здійснюватися шляхом фінансування підвищення ефективності виробництва,

підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ноу-хау, купівлі компанії конкурента та об'єднання з дочірнім підприємством, придбання нової компанії для підтримки/доповнення існуючої.

3. Досягнення синергії в результаті диверсифікації. Диверсифікація в галузі зі спільними технологіями, каналами збуту, покупцями та іншими елементами дозволяє отримувати синергійний ефект, що є конкурентною перевагою у порівнянні з компаніями, які обрали неспоріднену диверсифікацію.

Наприклад, Amazon.com розпочала продаж компакт-дисків, що дозволило використовувати відомий бренд, досвід електронної торгівлі книгами та наявні засоби доставки й виконання замовлень, що зумовило зниження витрат і на книги, і на диски.

4. Встановлення інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найперспективніших підрозділів. Корпоративна стратегія повинна передбачати відмову від хронічно збиткових підрозділів чи тих, які відносяться до непривабливих галузей. Вивільнені кошти потрібно спрямувати на зміцнення перспективних підрозділів і придбання нових.

Основну відповідальність за формування основ корпоративної стратегії, аналіз інформації та рекомендацій менеджерів середньої та низової ланки несе корпоративний менеджмент. Активну участь у розробці корпоративної стратегії приймають керівники господарських підрозділів (СГП) або СБ. Стратегічні рішення розглядаються та ухвалюються радою директорів корпорації.

Для розробки корпоративних стратегій використовуються такі моделі і методи стратегічного аналізу: матриця Boston Consulting Group, General Electric /Mc Kinsey, Arthur D.Little/Life Cycle. Формування корпоративної стратегії необхідно здійснювати з урахуванням концепції життєвого циклу підприємства. У портфелі багатопрофільної компанії повинні бути підрозділи, які забезпечують постійний грошовий потік та підрозділи, які на сучасному етапі вимагають значних інвестицій, але у майбутньому стануть генераторами надходжень. Таким чином забезпечується сталий розвиток компанії на довгострокову перспективу.

Отже, корпоративна стратегія охоплює всі напрямки діяльності підприємства, відображає шляхи утвердження позиції підрозділів на різних СЗГ та забезпечення високих результатів діяльності організації загалом.

4.5. Розроблення ділової (бізнес-) стратегії

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) являє собою план управління господарським підрозділом для досягнення його оптимальної продуктивності та створення стабільної довгострокової конкурентної переваги. Диверсифікована компанія має кілька ділових стратегій (для кожного господарського підрозділу), а для однопрофільного підприємства ділова стратегія співпадає з корпоративною.

Розроблення ділової стратегії передбачає опрацювання таких *напрямів*:

- реакція на зміни в галузі та в економічній, юридичній, політичній чи інших сферах;
- розроблення конкурентної стратегії та ринкової політики з метою забезпечення стійкої переваги на ринку;
- нагромадження необхідних знань і засобів виробництва;

- координація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем компанії.

Ділова стратегія включає наступні елементи:

- забезпечення конкурентної переваги (за ціною, шляхом диференціації, чи обслуговування ринкової ніші);
- планові заходи з випередження конкурентів (покращення дизайну товарів, додаткові властивості, підвищення якості товарів і послуг, електронна комерція, розширення асортименту та інше);
- реакція та адаптація до змінних умов макросередовища та конкурентної ситуації;
- географія ринків (місцеві, регіональні, національні, багатонаціональні, глобальні);
- партнерство та стратегічні альянси з іншими компаніями.

Загалом сильна ділова стратегія забезпечує стійку конкурентну перевагу, яку компанія може досягти трьома шляхами:

- правильно вибрати метод конкуренції (за витратами, якістю, асортиментом, рівнем обслуговування, відповідністю специфічним потребам);
- протистояти конкурентам за рахунок унікального досвіду, потужних ресурсів, конкурентних можливостей;
- захистити компанію від дій конкурентів і загроз оточення.

За розроблення ділової стратегії відповідає генеральний директор або керівник підрозділу, а рішення переважно приймає рада директорів. Керівник підрозділу також відповідає за:

- досягнення єдності та узгодженості функціональних стратегій в межах підрозділу;
- реалізацію на своєму рівні стратегічних заходів, схвалених вищим керівництвом;
- інформування керівництва про зміни ситуації, відхилення від плану, необхідність перегляду стратегії;
- відповідність стратегій своїх підрозділів загальнокорпоративним стратегіям і цілям.

Основою конкурентної переваги є унікальні компетенції, наприклад, інноваційне лідерство, ефективні технологічні процеси, зниження браку на виробництві, ноу-хау в маркетингу, глобальній мережі розповсюдження, переваги в електронній комерції, обслуговуванні споживачів тощо.

Передумовою розроблення ефективної ділової стратегії є аналіз стану компанії, який здійснюється за п'ятьма напрямками:

1. *Ефективність діючої стратегії компанії.* Діючу стратегію оцінюють за якісними (повнота, внутрішня узгодженість, обґрунтованість, відповідність реальній ситуації) та кількісними (досягнуті стратегічні і фінансові результати) критеріями. Чим гірші ці показники та чим частіше змінюється зовнішні обставини (галузь, конкуренти) тим більша необхідність перегляду стратегії.

2. *Сильні та слабкі сторони компанії, зовнішні можливості та загрози (SWOT-аналіз).* Сильні сторони компанії повинні бути основою стратегії компанії, а

на слабкі потрібно звернути особливу увагу. Стратегія повинна максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та захищати компанію від загроз.

3. *Конкурентоспроможність компанії за цінами та витратами.* Стратегічний аналіз витрат і аналіз ланцюжка цінностей дозволяє оцінити ефективність окремих видів діяльності підприємства та виявити ті з них, котрі вимагають удосконалення. Ефективне управління ланками ланцюжка цінності є основою створення ключової компетенції та стійкої конкурентної переваги.

4. *Конкурентна стійкість компанії.* Для оцінювання ситуації потрібно проаналізувати позиції компанії за ключовими факторами успіху, наявність (відсутність) конкурентної переваги, перспективи зміцнення (послаблення) конкурентної позиції компанії при збереженні існуючої стратегії. Стратегія компанії повинна ґрунтуватися на використанні сильних сторін і зміненні слабких. Ті сильні сторони компанії, які є слабкими у конкурентів – найкращий плацдарм для наступальних ініціатив.

5. *Стратегічні проблеми компанії.* На основі аналізу позиції компанії, аналізу галузі та конкурентного середовища складають перелік проблем, які перешкоджають досягненню успіху і на які менеджери повинні звернути особливу увагу. Ефективна стратегія повинна передбачати вирішення всіх стратегічних проблем, які перешкоджають довгостроковому фінансовому та конкурентному успіху.

Для виявлення стратегічних проблем слід проаналізувати наступні *фактори*:

- переваги і недоліки існуючої стратегії, її відповідність цілям зміцнення і покращення ринкової позиції;
- необхідність коригування стратегії з врахуванням рушійних сил галузі;
- вразливість позиції компанії до дій конкурентів;
- наявність конкурентних переваг, необхідність подолання недоліків;
- відповідність стратегії щодо використання можливостей та сильних сторін компанії;
- наявність ресурсів для реалізації можливостей та попередження загроз.

Поняття конкурентної стратегії вужче, ніж поняття ділової стратегії, оскільки вона, крім методики конкуренції, включає план дій щодо вирішення всього спектра завдань. **Стратегія конкуренції** – це набір методик та ініціатив, спрямованих на приваблення та задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії складає внутрішня діяльність щодо надання споживачам більшої цінності порівняно з конкурентами.

Конкурентних стратегій може бути безліч, у кожного конкурента вона унікальна, однак відмінності між конкурентними стратегіями визначаються двома факторами: цілями, які переслідує компанія на ринку, та основою конкурентної переваги (низькими витратами або диференціацією).

Загалом виділяють три типи конкурентних стратегій: мінімальних витрат, диференціації та фокусування. Але у більш пізніх працях М. Портер описує п'ять типів базових стратегій конкуренції (див. рис.4.6):

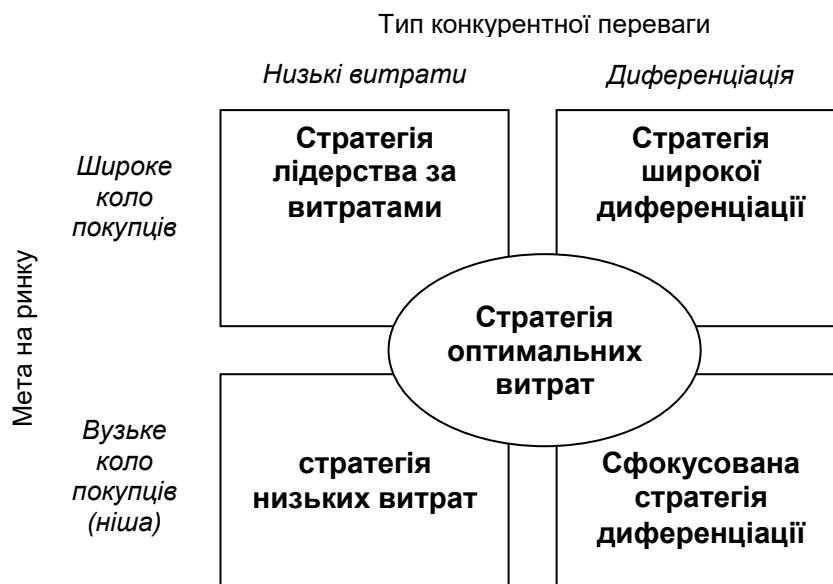


Рисунок 4.6 – П'ять базових стратегій конкуренції М. Портера

1. Стратегія лідерства за витратами доцільна тоді, коли продукція однорідна, вимоги покупців до продукції типові, більшість покупців чутлива до ціни, а можливості диференціації обмежені.

2. Стратегія широкої диференціації ґрунтується на унікальних внутрішніх навиках, ключовій компетенції та ресурсах, які важко скопіювати і які підвищують споживчу цінність товару.

3. Стратегія оптимальних витрат поєднує стратегії зниження витрат та диференціації (підвищення споживчої цінності за рахунок вищої якості при однакових з конкурентами цінах або зниження витрат і цін при тому ж рівні якості).

4. Сфокусована (нішова) стратегія на основі низьких витрат передбачає орієнтацію на вузький сегмент та витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат виробництва).

5. Сфокусована (нішова) стратегія на основі диференціації (орієнтація на вузький сегмент та витіснення конкурентів за рахунок кращого задоволення потреб споживачів).

Стратегію фокусування доцільно тоді, коли галузь неоднорідна, цільовий сегмент досить великий, щоб забезпечити прибутковість, і не є цільовим для лідерів галузі, а компанія має достатні ресурси для обслуговування даного сегмента.

Обрана стратегія залежить від позиції компанії на ринку, вона повинна забезпечити компанії конкурентну перевагу та задоволення покупців і має важко піддаватися копіюванню.

Наприклад, Toyota використовує стратегію оптимальних витрат, пропонуючи високоякісні моделі за низькими і середніми цінами (завдяки ефективній організації виробництва, великим обсягам виробництва і низьким витратам на одиницю). BMW та Mercedes продавали свої моделі за ціною 40-75 тис.дол. США,

тоді як Toyota встановлювала ціни на елітні моделі в межах 38-42 тис.дол. Ця ж стратегія була з успіхом використана для просування моделі Lexus, яка конкурує з Mercedes 300/400E, BMW 540/740, Nissan Q45, Cadillac Seville, Jaguar, Lincoln Continental і постійно входить в десятку найкращих автомобілів за оцінкою всесвітньої автомобільної асоціації J.D. Power&Associates .

Для зміцнення своїх конкурентних позицій компанії також можуть використовувати наступні стратегії: утворення стратегічних союзів і партнерств, злиття та поглинання, вертикальна інтеграція, стратегія аутсорсингу чи дезінтеграції.

Стратегія утворення стратегічних союзів і партнерств використовується для зміцнення позицій на існуючих ринках, для випередження конкурентів при виході на іноземні ринки та використанні нових технологічних досягнень. Конкурентна перевага виникає в результаті синергійного ефекту, створення таких ресурсів і можливостей, якими окремі партнери володіти не можуть. Ця стратегія з кожним роком набуває все більшого поширення, особливо у тих галузях, де ситуація швидко змінюється (інформаційні технології, комп'ютери). Промислові підприємства часто створюють союзи з постачальниками матеріалів та комплектуючих.

Таку стратегію з успіхом застосовують Toyota, Hewlett-Packard, Microsoft, Intel, Motorola, Nokia та багато інших провідних компаній світу. Наприклад, запеклі конкуренти в сегменті ноут-буків Dell та IBM домовилися про партнерство, в ході якого Dell виділяє 16 млрд. дол. на закупівлю комплектуючих у IBM для виробництва комп'ютерів та серверів.

Компанії Jonson&Jonson і Merck створили спілку для просування препарату Percid AC, який став лідером продажів у своїй категорії (Merck розробила препарат, а J&J налагодила його збут).

Злиття та поглинання є оптимальною стратегією, коли спілки та партнерство не дозволяють отримати бажані ресурси і можливості, оскільки дає можливість досягнути високого ступеня інтеграції компаній. За рахунок злиття чи поглинання компанії можуть зміцнити технологічні переваги, розширити і вдосконалити конкурентні можливості, розширити асортимент товарів і послуг, освоїти нові ринки, зміцнити фінансовий стан, розширити виробничі можливості, досягти зниження витрат.

Компанії Nestle, Kraft, Unilever, Procter&Gamble регулярно проводять поглинання з метою зміцнення позицій на глобальних ринках. Daimler-Benz та Chrysler прийняли рішення про злиття, щоб зміцнити свою позицію на світовому ринку автомобілів. Intel за останні п'ять років провела більше 300 поглинань.

Стратегія вертикальної інтеграції розширює сферу діяльності компанії в даній галузі з метою зміцнення її конкурентної позиції. Розрізняють два види вертикальної інтеграції: «вперед» (в напрямку споживачів) і «назад» (в напрямку постачальників).

Наприклад, виробник фарб, який відкриває роздрібні магазини для продажу продукції кінцевому споживачу, використовує стратегію вертикальної інтеграції «вперед», а виробник автомобілів, який відкриває завод для виробництва

комплектуючих, які раніше закуповувались, – стратегію вертикальної інтеграції «назад».

Стратегію вертикальної інтеграції можна реалізовувати шляхом створення нових підрозділів або поглинання компаній, які працюють у цих сферах. Вона доцільна у тих випадках, коли створює конкурентну перевагу, підвищує ефективність стратегічно важливих видів діяльності за рахунок зниження витрат, підвищення ступеня диференціації, збільшує окупність інвестицій, гнучкість та адаптаційні можливості, дозволяє ефективно управляти адміністративними та загальними витратами.

Стратегія звуження бізнесу (аутсорсингу чи дезінтеграції). В рамках такої стратегії однопрофільні компанії концентрують свою діяльність на дуже вузьких відрізках ланцюжка цінності, а інші види діяльності передають незалежним постачальникам (в аутсорсинг). Така стратегія доцільна, коли:

- незалежні компанії виконують передані функції краще та дешевше (наприклад, виробники комп'ютерів відмовилися від складання);
- цей вид діяльності не є конкурентозначимим (обслуговування обладнання, обробка даних, бухгалтерський облік);
- це підвищує організаційну гнучкість та оперативність прийняття рішень.

Наприклад, Dell Computer, завдяки партнерству з постачальниками, відмовилася від утримання складських приміщень, вона використовує систему «точно-вчасно» і підтримує запас комплектуючих тільки на 7 днів.

На думку Томпсона та Стрікленда, для збереження та завоювання привабливих конкурентних позицій компанії можуть використовувати такі види **наступальних стратегій**:

- *догнати і перегнати конкурента* (пропозиція аналогічного товару за нижчою ціною, використання прориву в технологіях, надання товару нових властивостей, рекламна компанія з елементами антиреклами, створення аналогів товарів конкурента);
- *використати слабкі сторони конкурента* (переманювання клієнтів більш якісним товаром, організація спеціального продажу, активізація у тих регіонах, де частка конкурента незначна, робота з сегментами, які він не може обслуговувати);
- *одночасно наступати на кількох фронтах* (зниження цін, посилення реклами, виведення нових товарів, безкоштовні взірці, купони, знижки одночасно на значній території);
- *захоплювати незайнятий простір* (розробка нових видів товарів, як змінюють ринок, завоювання міцних позицій в певних географічних регіонах, створення нових сегментів, використання нових технологій, що веде до витіснення існуючих товарів);
- *партизанська війна* (несподіваний вихід на територію конкурента з різким зниженням цін, перехоплення вигідних замовлень/замовників, скорочення термінів поставки, розширення обсягів технічних консультацій) підходить для невеликих компаній;
- *випереджувальні удари* (придбання компанії з унікальним досвідом або технологіями, отримання ексклюзивних прав, встановлення зв'язків з кращими постачальниками, захоплення кращих місць розташування, приваблення престижної

клієнтури, нарощування надмірних виробничих потужностей, створення неповторного іміджу) .

Для захисту своїх конкурентних позицій застосовуються такі **оборонні стратегії**:

- *попередження наступальних дій конкурентів* (розробка альтернативних технологій, розробка нових товарів, покращення кадрової політики, збільшення термінів гарантійного обслуговування, робота зі споживачами з низьким рівнем лояльності до торгової марки, фармацевтичні підприємства можуть вимагати офіційної перевірки якості та безпеки продукції конкурентів, надавати додаткові знижки дилерам;

- *демонстрація здатності до відповідних дій* (публічні заяви керівництва про наміри зберегти частку ринку, створення адекватних виробничих потужностей, розповсюдження інформації про розробку нових товарів, технологічні інновації, створення резерву готівки та високоліквідних активів, створення іміджу готової до опору компанії.

Ефективна оборонна стратегія передбачає швидке реагування на зміни ситуації в галузі.

При розробці конкурентної стратегії велике значення має прийняття рішення про вибір моменту відповідних дій. Компанія може бути піонером (першопрохідцем) або наслідувати лідера.

4.6. Розроблення функціональних і операційних стратегій

Як уже зазначалося, на основі корпоративної та ділової стратегії фірми розробляють набір функціональних стратегій.

Функціональна стратегія визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством (НДПКР, виробництво, маркетинг, обслуговування покупців, фінанси, кадри), забезпечує досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми. Функціональні стратегії спрямовані на досягнення й посилення специфічних компетенцій та зміцнення позиції компанії на ринку.

Функціональні стратегії повинні бути розроблені з урахуванням таких *чинників*:

- ролі та змісту діяльності конкретної фірми;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення цілей та місії підприємства загалом;
- характеру впливу виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних і слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузькофункціонального» підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства;

- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. В сучасній літературі можна зустріти багато визначень терміну “маркетингова стратегія”, використовується і поняття “стратегія маркетингу”. Фактично це набір найкращих методів досягнення цілей підприємства орієнтованого на ринкові цінності за допомогою маркетингових інструментів.

В процесі формування маркетингової стратегії, на основі проведеного раніше стратегічного аналізу приймаються рішення щодо:

- уточнення стратегічної зони господарювання;
- зміни в асортименті продукції;
- системи ціноутворення;
- реклами та просування продукції.

Основною відмінністю маркетингової стратегії від останніх є те, що вона, відображаючи загальний розвиток фірми, є більш деталізованою і містить конкретні заходи для реалізації стратегій вищого рівня. Розробка маркетингової стратегії означає вибір цільового ринку і комплексу маркетингу для обслуговування цього ринку. Цільовий ринок — це особлива група споживачів, чії потреби фірма прагне задовольнити. Комплекс маркетингу — це асортимент товарів, розподільча система, реклама, ціна, які використовує фірма, щоб обслуговувати цільовий ринок.

Після сегментації ринку, керівництво фірми може вирішити, який сегмент або які сегменти обслуговувати і як. Для цього може бути використано три підходи: концентрований маркетинг, диференційований маркетинговий підхід, недиференційований підхід. Як показують приклади, будь-який з цих підходів може бути успішним доти, поки він задовольняє ринок і відповідає можливостям виробника.

Отже, процес формування маркетингової стратегії, фактично зводиться до: планування продуктової стратегії, планування стратегії розподілу, планування стратегії рекламування (просування), планування цінової стратегії.

Слід зазначити, що стратегія маркетингу має дотримуватися принципу диференціації переваг. Це означає запропонувати клієнту те, чого він бажає і чого не може придбати в іншому місці. Відмінними властивостями можуть бути висока якість продукції, скорочені терміни виготовлення і доставки, наближеність до споживача, врахування побажань клієнта при виробництві продукції, дуже низька ціна пов'язана із наявністю особливої технології, забезпечення гарантійного обслуговування.

Важливим моментом у розробленні маркетингової стратегії є вибір факторів і параметрів, зміна яких визначає зміну маркетингових стратегій (дії конкурентів, величина прибутку). Вибір тієї чи іншої стратегії маркетингу, а також інструментів її реалізації в значній мірі залежить від стадії життєвого циклу товару.

На основі маркетингової стратегії розробляють виробничу стратегію.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія, яка оформляється у вигляді програми, плану, проекту та відображає розробку й управління процесами

створення на підприємстві необхідних споживачу товарів (послуг) і досягнення намічених у діловій стратегії конкурентних переваг.

У межах виробничої стратегії приймають ряд рішень за такими категоріями:

- вибір технології і процесу виробництва;
- рішення про власне виробництво чи закупівлю комплектуючих;
- обсяги виробництва протягом певного часу;
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення конкурентної переваги;
- виробничі потужності та виробничий потенціал;
- вертикальна інтеграція;
- організація робочої сили;
- управління матеріально-технічними запасами.

Виробнича стратегія забезпечує досягнення встановлення нормативних показників, що відображають більш ефективне використання виробничих ресурсів. Вона включає розроблення різноманітних програм щодо зниження витрат виробництва, контролю якості продукції, впровадження нових технологій, виробництва нової і вдосконалення існуючої продукції, розподілу виробничих потужностей між окремими вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями.

В основу формування **виробничої стратегії** слід покласти виконання наступних вимог:

- використання існуючого виробничого потенціалу;
- виробництво товарів на діючому виробництві;
- модернізація виробництва;
- ліквідація «вузьких» місць;
- підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу;
- впровадження нових технологій і методів виготовлення продукції;
- впровадження системи управління якістю виробництва.

Безумовним фактором забезпечення функціонування підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. Це потребує впровадження нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

В рамках **стратегії персоналу** (як функціональної підсистеми підприємства) розглядаються наступні питання:

- визначення місця й ролі підсистеми управління персоналом як невід'ємної частини загальної системи управління, яка має забезпечувати підприємство кваліфікованими кадрами у достатній кількості;
- формування кадрової стратегії, політики та «кар'єрних стратегій», які мають враховувати природу «людського ресурсу», що розвивається, змінюється не лише професійно, а й у стилі життя та праці, впливаючи на розвиток усього підприємства;
- формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрями розвитку підприємства;
- управління персоналом як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, захисту, безпеки та гігієни праці тощо;

- формування ефективних комунікацій, що базуються на позитивних стосунках як всередині підприємства, так і за його межами;
- дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин;
- оформлення необхідних документів, що відображають найм, просування, звільнення кадрів згідно з вимогами державної звітності;
- формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства, що сприяє кращому розв'язанню поточних проблем.

Стратегія фінансування як функціональна стратегія є основою для вибору альтернативи, що зумовлює природу та напрями організації фінансових відносин як поза межами, так і всередині підприємства. Розробка даної фінансової стратегії базується на таких принципах:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- найефективніше фінансування розширення, підтримки та скорочення окремих підсистем і підприємства загалом;
- прогнозування альтернативних варіантів розвитку підприємства з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах;
- фінансовий контроль та аналіз діяльності підприємства.

Розробка обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі. Найважливіша її частина – прийняття рішення про доцільну для підприємства структуру капіталу. Фінансова структура капіталу є співвідношення власного і позиченого капіталу, що впливає на рентабельність активів (економічна рентабельність) і власного капіталу (фінансова рентабельність).

За формування функціональних стратегій відповідають керівники функціональних одиниць чи служб (іноді менеджер підрозділу). Керівники підрозділів повинні узгоджувати свої стратегії між собою та з менеджером підрозділу, з метою виявлення й усунення елементів неузгодженості та конфліктності. Функціональні стратегії повинні не тільки вирішувати певні вузькі цілі, але й взаємно доповнювати одна одну.

Операційна стратегія визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами продажу, центрами розповсюдження) і вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля сировини, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Наприклад, директору заводу потрібна стратегія досягнення цілей та вирішення будь-яких проблем заводу, узгоджена із загальною виробничою стратегією компанії. Регіональному менеджеру з продажу потрібна стратегія продажу, адаптована до конкретного регіону та орієнтована на загальну стратегію компанії. Менеджеру з реклами потрібна стратегія рекламної діяльності, яка б забезпечувала максимальний контакт із цільовою аудиторією та зростання продаж за рахунок виконання рекламного бюджету.

Відповідальність за розроблення операційних стратегій несуть керівники середньої ланки, їх пропозиції розглядає та ухвалює керівництво вищого рівня.

Не можна применшувати значення операційної стратегії, оскільки вона забезпечує реалізацію стратегій вищих рівнів. Стратегічні дії на всіх рівнях

управління однаково важливі.

Як приклад, розглянемо компанію виробника сантехніки. Її бізнес-стратегія полягає у швидкій доставці і точному виконанні замовлень, а мета – випередити конкурентів за рівнем обслуговування. Для реалізації цієї стратегії завідуючий складом розробляє стратегію управління запасами, яка дозволяє 99% замовлень виконувати без додаткової закупівлі комплектуючих та організовує роботу складу, таким чином, щоб кожне замовлення можна було виконати протягом 24 годин. Аналогічні стратегії розробляють керівники інших відділів.

Розробка стратегії на кожному організаційному рівні повинна здійснюватися в інтересах всієї компанії, а не окремих підрозділів. Переваги корпоративної стратегії будуть реалізовані у повній мірі тільки тоді, коли всі частини стратегічного набору утворюють єдине ціле.

4.7. Вибір та оцінка стратегії

Основне завдання менеджерів – не просто розглянути альтернативні стратегії, але обрати ту, яка найбільше відповідає умовам галузі, конкурентному середовищу та потенціалу компанії.

Перевірка відповідної стратегії компанії починається з експрес-аналізу галузі та конкурентного становища компанії в галузі. Для цього слід відповісти на дві групи запитань:

1. Як можна охарактеризувати галузеве середовище: галузь на стадії формування, швидкого зростання, динамічна галузь, зріла галузь, глобальна галузь? Які стратегії і принципи найкраще відповідають типу конкурентного середовища?

2. Яке становище підприємства в галузі – лідер, другорядна компанія, постійно наздоганяє, потужна компанія, замає слабке чи кризове становище? як конкурентна позиція компанії впливає на вибір основного напрямку дій?

Тоді потрібно розглянути вплив основних визначальних факторів стратегії з метою відбору кращого варіанту стратегії. Заключний етап – адаптація обраної стратегії відповідно до ринкової ситуації, галузевих особливостей та стану компанії. Потрібно переконатися, що обрана стратегія ґрунтується на ключовій компетенції компанії та її конкурентних можливостях.

Оцінка обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті полягає в одному: чи приведе обрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за наступними критеріями:

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряють те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

☑ *Відповідність* обраної стратегії *потенціалу і можливостям* фірми. У даному випадку оцінюють те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо.

☑ *Ефективність*. Найкраще правильність вибору стратегії підтверджується покращенням двох показників – прибутковості та зміцненням конкурентної та ринкової позиції компанії.

☑ *Прийнятність ризику*, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору і стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Додатковими критеріями для оцінки стратегії є повнота охоплення ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість її складових, гнучкість.

Запитання для контролю знань

1. *Опишіть розподіл обов'язків щодо розроблення стратегії підприємства.*
2. *Охарактеризуйте підходи до розроблення стратегії за Томпсоном та Сріклендом.*
3. *Розкрийте суть підходу головного архітектора.*
4. *Опишіть підхід до розробки стратегії на основі делегування.*
5. *Охарактеризуйте колективний підхід до розроблення стратегії.*
6. *Розкрийте суть підходу до розробки стратегії із залученням внутрішнім резервів.*
7. *Вкажіть десять принципів розробки стратегії.*
8. *Назвіть визначальні фактори при виборі стратегії.*
9. *Що таке стратегічне планування та які його головні принципи?*
10. *Від яких факторів залежать часові характеристики стратегічного планування?*
11. *Охарактеризуйте основні бар'єри стратегічного планування.*
12. *Які існують способи подолання бар'єрів стратегічного планування?*
13. *Охарактеризуйте основні моделі стратегічного планування.*
14. *Що таке корпоративна стратегія? Назвіть елементи стратегії диверсифікованої компанії.*
15. *Які чотири напрямки повинна відображати корпоративна стратегія?*
16. *Що являє собою ділова стратегія? Які елементи включає ділова стратегія?*
17. *Опрацювання яких напрямів передбачає розроблення ділової стратегії?*
18. *Якими шляхами ділова стратегія може забезпечувати стійку конкурентну перевагу?*
19. *Що таке конкурентна стратегія? Як вона співвідноситься з діловою стратегією?*
20. *Охарактеризуйте п'ять базових стратегій Портера.*
21. *Розкрийте суть стратегії утворення стратегічних союзів і партнерств.*
22. *Опишіть стратегії злиття та поглинання.*
23. *В чому полягає суть стратегії вертикальної інтеграції?*
24. *Охарактеризуйте стратегію звуження бізнесу.*
25. *Які види наступальних стратегій можуть використовувати компанії для збереження та завоювання привабливих конкурентних позицій?*
26. *Які оборонні стратегії застосовують компанії?*
27. *Що являють собою функціональні стратегії, хто відповідальний за їх розроблення?*
28. *З врахуванням яких чинників повинні бути розроблені функціональні стратегії?*
29. *Охарактеризуйте маркетингову стратегію.*

30. Опишіть операційну стратегію.
31. Розкрийте суть виробничої стратегії.
32. Які питання розглядаються в рамках стратегії персоналу?
33. На яких принципах базується розроблення стратегії фінансування?
34. Що являє собою операційна стратегія?
35. Як здійснюється відбір оптимальної стратегії?
36. За якими критеріями проводиться оцінювання стратегії?

ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА КОРПОРАТИВНОМУ РІВНІ

5.1. Матриця “зростання галузі/Частка ринку” (модель BCG)

5.2. Матриця “привабливість галузі/позиція в конкуренції” (модель GE/McKinsey)

5.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

5.4. Модель життєвого циклу бізнесу (матриця ADL/LC)

Одним із важливих інструментів здійснення стратегічного управління на корпоративному рівні є аналіз та управління господарським портфелем (видами діяльності) організації.

Господарський портфель – це група СГП, які належать одній організації. Портфель, як сума СГП, істотно відрізняється від простої суми його частин.

Основною метою аналізу портфеля є оцінка товарно-ринкових можливостей організації, взаємозв'язку між окремими видами її діяльності. Результат аналізу портфеля дає відповідь на запитання, якими видами діяльності організації слід займатися, як сформуванати задовільний набір цих видів. Визначивши сфери своєї діяльності, організація вирішує як саме діяти у вибраній СЗГ, але вже за допомогою кокуренційного аналізу.

Найпопулярніші методи аналізу портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць. Незалежно від виду матриці, портфельний аналіз проводять за однією схемою: СГП оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспектив розвитку (зростання) відповідних СЗГ.

Основними етапами аналізу господарського портфеля організації є:

1. Фіксація одиниць аналізу – СГП, які використовують для позиціонування на матриці господарського портфеля.

2. Визначення параметрів матриць господарського портфеля, які характеризують потенціал ринку та організації.

3. Побудова та аналіз поточного господарського портфеля, який характеризує стан організації.

4. Динамічний аналіз матриці, тобто побудова цільового господарського портфеля з метою оцінки перспектив організації, зясування, для яких СГП ці перспективи найкращі, а для яких – гірші.

5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) "Зростання / Частка"

Дана модель дозволяє проаналізувати сектори бізнесу спеціалізованого підприємства або позиції господарських підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів зростання ринку і відносної частки, яку посідає підприємство або його підрозділ на ринку.

Один з основних факторів конкурентної переваги – низькі витрати виробництва, був поставлений в однозначну відповідність з обсягом виробництва продукції, а, отже, і з тим, яку частку на ринку відповідних товарів посідає цей обсяг. У підсумку, BCG побудувала на базі емпіричної залежності витрат і обсягу виробництва модель, що дозволяє проводити стратегічний аналіз стану і характеру розвитку конкретних видів бізнесу.

Модель BCG ґрунтується на тому, що рівень надходження або витрачання коштів перебуває у дуже тісній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку.

Прийнято вважати, що на стадії зрілості і на кінцевій стадії життєвого циклу будь-якого продукту успішний бізнес генерує кошти, тоді як на стадії розвитку і зростання відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси випливає очевидний висновок, що для підтримання безперервності успішного бізнесу кошти, що з'являються внаслідок здійснення «зрілого» бізнесу, частково повинні бути інвестовані у нові сектори бізнесу, які у майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу підприємства.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства вважають зростання рентабельності і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень стосовно того, як можна досягти вказаних цілей, обмежується чотирма варіантами:

1. Збільшення частки підприємства на ринку.
2. Боротьба за збереження існуючої частки на ринку.
3. Максимальне використання існуючого становища бізнесу підприємства на ринку.
4. Відмова підприємства від даного виду бізнесу.

На осі абсцис вимірюють конкурентні позиції підприємства у даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажу підприємства у цьому секторі бізнесу до обсягу продажу найбільшого конкурента.

Сектори бізнесу зображують на полях матриці колами з центрами на перетині координат, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки підприємства на відповідному ринку (рис. 5.1), а величина кола пропорційна загальному обсягу всього ринку. Іноді на колі (секторі бізнесу) виділяють сегмент, що характеризує відносну частку підприємства на даному ринку.

Темпи росту ринку, %	20%	Важкі діти	Зірки
	10%	Собаки	Дійні корови
	0%		
	0,1	1,0	10
Відносна частка фірми на ринку			

Рисунок 5.1 — Модель BCG (Зростання галузі/Частка ринку)

Відображення конкурентної позиції на логарифмічній шкалі є принциповим питанням у побудові моделі BCG – головна ідея цієї моделі передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія.

"Зірки" – сектори бізнесу, які вважаються найперспективнішими і найціннішими для підприємства. Вони зосереджені у галузях, що динамічно і швидко розвиваються, і посідають чільне місце серед конкурентів. Відомо, що позиція лідера надає підприємству багато переваг і тому "зірки" мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні ззовні.

За рахунок "дійних корів" відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. "Дійні корови" перебувають серед лідерів у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки.

"Важкі діти" («знаки запитання», «дикі кішки») працюють у перспективних галузях, але займають недостатньо сильні конкурентні позиції. Порушення "балансу сил" у галузі, пов'язане з появою нових потужних конкурентів, може призвести до збитковості бізнесу «важких дітей».

Найгірше становище серед інших секторів бізнесу посідають "собаки". Їхній бізнес розвивається дуже повільно і вони не є лідерами у конкуренції. Переважно "собаки" перетворюються на непотрібний "вантаж" для підприємства.

Головний фінансовий (грошовий) потік, який можна визначити на матриці BCG, має спрямовуватися від правого нижнього квадранта до лівого верхнього, тобто від «дійних корів» до «важких дітей». Сектори бізнесу, які належать до категорії "важких дітей", повинні з часом переходити до категорії "зірок", а для цього потрібні інвестиції, оскільки «важкі діти» великі кошти самостійно акумулювати не можуть.

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу приведені в таблиці 5.1.

Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі BCG є стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу. Стратегічним засобом для цього є оптимізація підприємством свого господарського портфеля шляхом інвестування коштів у визначені «зіркові»

види діяльності, переведення деяких «важких дітей» у «зірки», які у майбутньому обіцяють стати «дійними коровами».

Таблиця 5.1

Рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до моделі BCG

Сектори бізнесу	Рекомендовані стратегії
„Зірки”	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
„Важкі діти”	Або йти на збільшення присутності на ринку, або зміцнювати позиції, або скорочувати бізнес
„Дійні корови”	Намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку
„Собаки”	Або зберігати свої позиції на ринку, або скорочувати обсяги діяльності, або виводити цей вид бізнесу з господарського портфеля організації

Недоліки моделі наступні:

1. Нечітке визначення ринку (частки ринку)
2. Переоцінено значення частки ринку
3. Модель BCG перестає працювати в галузях, де рівень конкуренції невисокий або обсяги виробництва незначні.
4. Високі темпи зростання – це лише одна, але далеко не головна ознака привабливості галузі.

5.2. Модель GE/McKinsey

"Привабливість галузі/ Позиція в конкуренції"

Дана модель являє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння видів бізнесу почали розглядати не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо.

Однією з головних *переваг* моделі GE/McKinsey є те, що різним факторам (осі X та Y) можна присвоювати різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі.

У центрі уваги моделі GE/McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в перспективі. Отже, всі сектори бізнесу підприємства ранжуються як кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами.

Параметри, з допомогою яких оцінюють позицію певного бізнесу по осі Y, практично не можуть регулювати на підприємстві, їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. У той же час позиціонування секторів бізнесу підприємства по осі X контролює саме підприємство і при бажанні може його змінити. Перелік часткових показників, які використовуються для характеристики привабливості галузі та конкурентної позиції приведено в таблиці 5.2.

Характеристика сильних сторін підприємства і привабливості ринку, використаних у моделі GE/McKinsey

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)
2. Відносна частка ринку 3. Зростання частки ринку 4. Дистриб'юторська мережа 5. Ефективність мережі дистрибуції 6. Кваліфікація персоналу 7. Відданість споживачів продукції підприємства 8. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау 9. Маркетингові переваги 10. Гнучкість	1. Темпи зростання ринку 2. Диференціація продукції 3. Особливості конкуренції 4. Норма прибутку в галузі 5. Цінності споживачів 6. Відданість споживачів торговельній марці

Сектори бізнесу, що розглядаються, зображають на сітці матриці у вигляді кіл. Кожне коло відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу підприємства показують сегментом у цьому колі.

У матриці виділяють три зони стратегічних позицій (див. рис. 5.2): 1) зона «переможців»; 2) перехідна зона, в яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зона «переможених».

Головну увагу в моделі GE/McKinsey зосереджують на правильному управлінні інвестиційними процесами.

Загальний стратегічний принцип, який рекомендує модель GE/McKinsey, полягає у тому, щоб збільшувати кількість ресурсів для розвитку і підтримання бізнесу у привабливих галузях, якщо підприємство має певні переваги на ринку, і навпаки, зменшувати ресурси, спрямовані у певний вид бізнесу, якщо ринки або позиції підприємства на них виявляються слабкими. Для будь-якого бізнесу, що опиняється між цими двома позиціями, стратегія буде селективною.

Отже, стратегічний аналіз з допомогою моделі GE/McKinsey завершується визначенням рекомендованої перспективної позиції для кожного виду бізнесу. При цьому потрібно враховувати не тільки інтереси окремих видів бізнесу, але й стратегічні інтереси всього підприємства.

5.3. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія *Shell* розробила й упровадила в практику стратегічного аналізу й планування свою власну модель, яка отримала назву «матриця спрямованої політики» (англійською мовою – Direct Policy Matrix (DPM)).

		Відносна перевага на ринку		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість ринку	Висока	«Переможець 1» Стратегія націлена на посилення або захист позицій з допомогою додаткових інвестицій	«Переможець 2» Інвестування з метою отримання вигоди зі сильних якостей та поліпшення слабких	Сумнівний бізнес Посилення переваг підприємства, інвестування у привабливу ринкову нішу або ліквідація бізнесу
	Середня	«Переможець 3» Контрольоване інвестування у найпривабливіші ринки, протидія конкурентам, збільшення прибутковості	Середній бізнес Обережна стратегічна лінія поведінки, вибіркове інвестування у проекти з найбільшим прибутком і найменшим ризиком	«Переможений 1» Пошук шляхів підвищення прибутковості за рахунок сильних сторін, мінімізація ризику, ліквідація бізнесу
	Низька	Генератор прибутку Короткострокові інвестиції у найпривабливіші сектори бізнесу	«Переможений 2» Мінімізація ризику, захист найприбутковіших ніш, продаж бізнесу	«Переможений 3» "Збирання врожаю", відмова від інвестицій, ліквідація, швидкий вихід

Рисунок 5.2 — Матриця GE/McKinsey
(Привабливість галузі / Позиція в конкуренції)

Модель Shell/DPM дозволяє під час прийняття стратегічних управлінських рішень одночасно фокусувати увагу на двох показниках: оцінюванні потоку грошових коштів (короткотерміновий аспект) та прибутковість інвестицій (довготерміновий). Інша помітна особливість моделі Shell/DPM – у ній можна розглядати види бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.

Незважаючи на очевидні переваги моделі Shell/DPM як матриці багатопараметричного стратегічного аналізу, її популярність виявилася обмеженою, переважно, середовищем капіталомістких галузей промисловості, таких, як хімія, нафтопереробка, металургія.

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, вісь Y – є загальним виміром стану і перспектив галузі (рис. 5.3).

В моделі Shell/DPM можна використати такі показники для характеристики конкурентоспроможних секторів бізнесу і привабливості галузі (табл. 5.3).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово-інструктивною. Це означає, що менеджер чи аналітик може використовувати модель як для описування фактичної або очікуваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій. Стратегічні рішення, прийняті з допомогою моделі Shell/DPM, залежать від того, що

перебуває у центрі уваги менеджера – життєвий цикл виду бізнесу або грошові потоки підприємства.

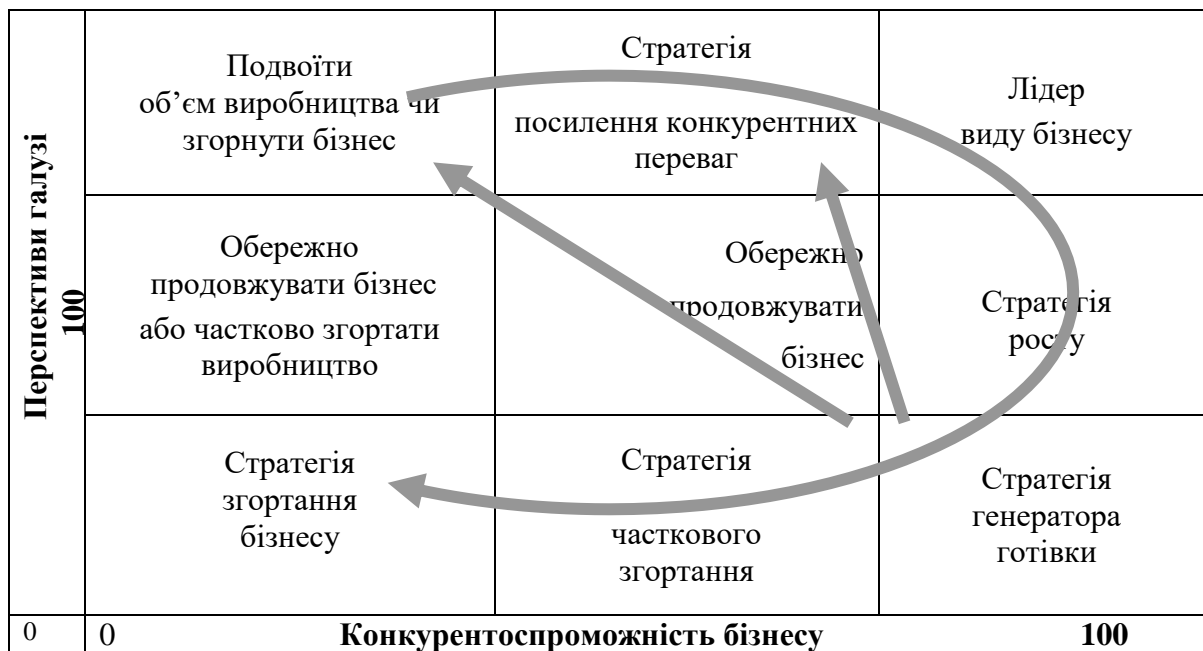


Рисунок 5.3 — Модель Shell/DPM (Матриця спрямованої політики)

У першому випадку (див. рис. 5.3, напрям 1) оптимальною вважають наступну послідовність розвитку позицій компанії: від позиції «Подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу» – до «Стратегії посилення конкурентних переваг» – до «Стратегії лідера» – до «Стратегії зростання» – до «Стратегії генератора коштів» – до «Стратегії часткового згортання» – до «Стратегії згортання (виходу з бізнесу)».

Таблиця 5.3

Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, використаних у моделі Shell/DPM

Показники конкурентоспроможності бізнесу (вісь X)	Показники привабливості галузі (вісь Y)
1. Відносна частка ринку	1. Темпи зростання галузі
2. Охоплення мережі дистриб'юторів	2. Відносна галузева норма прибутку
3. Ефективність мережі дистриб'юторів	3. Ціна покупців
4. Технологічні навички	4. Прихильність покупців до торговельної марки
5. Ширина і глибина товарної лінії	5. Важливість конкурентного упередження
6. Обладнання і розташування	6. Стабільність галузевої норми прибутку
7. Ефективність виробництва	7. Технологічні бар'єри для входу в галузь
8. Крива досвіду	8. Значення договірної дисципліни у галузі
9. Виробничі запаси	9. Вплив постачальників у галузі
10. Якість продукції	10. Вплив держави у галузі
	11. Рівень використання галузевих

11. Науково-дослідний потенціал	потужностей
12. Економія в масштабі виробництва	12. Здатність продукції до заміщення
13. Післяпродажне обслуговування	13. Імідж галузі у суспільстві

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів (див. рис. 5.3, напрям 2) оптимальною вважається розвиток позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell/DPM до верхніх лівих. Це означає, що кошти, зароблені компанією на стадіях «Генератор коштів» і «Часткове згортання», використовують для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції «Подвоєння обсягу виробництва» і «Посилення конкурентних переваг».

5.4. Модель життєвого циклу (матриця ADL/LC)

Модель ADL/LC (Абревіатура ADL являє собою скорочення назви консалтингової фірми Arthur D. Little, яка розробила цю модель, LC є скороченням від Life Cycle (життєвий цикл).

Її початкове призначення полягало у тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування для визначення оптимальної диверсифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються спеціалісти ADL, вона у своєму розвитку, як правило, послідовно проходить чотири стадії: зародження, зростання або розвиток, зрілість, старіння (занепад).

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу відносно інших. Будь-який сектор бізнесу може посідати одну з 5-ти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну або слабку, хоча іноді називають ще одну позицію (шосту) – нежиттєздатну, яку, щоправда, найчастіше не розглядають. Кожен сектор бізнесу аналізують окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі і його конкурентне становище всередині неї.

Сукупність двох параметрів – 4 стадій життєвого циклу і 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, в якій, відповідно, є 20 клітинок (рис. 5.4).

По осі У в моделі ADL відкладаються стадії зрілості галузі бізнесу, а по осі Х – конкурентне становище бізнесу.

Зрілість галузі визначають як результат впливу певних зовнішніх факторів на бізнес і кваліфікують чотирма стадіями життєвого циклу бізнесу. Зовнішні сили у загальному випадку не контролюються бізнесом, хоча припускається, що іноді можливо впливати на них за деяких умов, наприклад, в разі впровадження нового продукту, створеного з допомогою нових технологій.

Різні стадії життєвого циклу галузі характеризуються часовими змінами в обсягах продажу, грошових потоках і прибутковості виробництва в цілому.

Для того, щоб практично використати модель ADL, необхідно визначити такі показники (табл. 5.4).

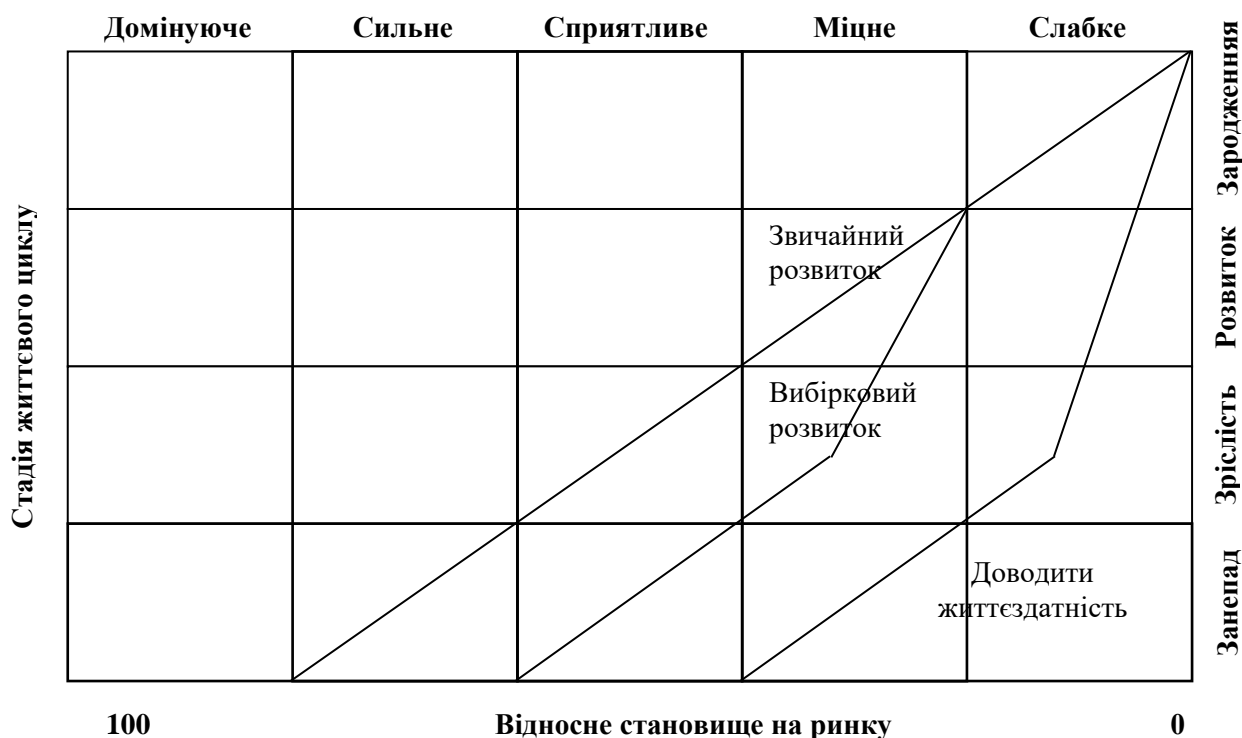


Рисунок 5.4 – Матриця ADL/LC

Таблиця 5.4

Показники, які використовують у моделі ADL

Показники, що характеризують відносне становище на ринку (вісь X)	Показники, що характеризують стадії життєвого циклу (вісь Y)
1. Загальна конкурентоспроможність 2. Патенти 3. Ефективність виробництва 4. Гарантійне обслуговування 5. Вертикальна інтеграція 6. Ставлення менеджерів до ризику	1. Стадія життєвого циклу 2. Темпи зростання ринку 3. Характеристика конкуренції 4. Прихильність клієнтів до торговельної марки 5. Стабільність частки на ринку 6. Вхідні (нетехнологічні) бар'єри 7. Ширина виробничих ліній 8. Розвиток технологій

Збалансований портфель, згідно з концепцією моделі ADL, має такі особливості:

1. Окремі види бізнесу перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік грошових коштів є позитивним або, принаймні, таким, що забезпечує рівність суми коштів, які генерують зрілі або занепадаючі види бізнесу, і суми, витрачені на розвиток видів бізнесу, що зароджуються і зростають.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи (англійською мовою цей показник називають RONA – the average weighted return on net assets) за усіма видами бізнесу задовольняє цілі підприємства.
4. Чим більше видів бізнесу, що посідають домінуюче, сильне або сприятливе становище, тим краще виглядає господарський портфель підприємства.

Портфель, що складається тільки із зрілих і занепадаючих видів бізнесу з життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно буде на певному етапі давати

позитивний потік готівки і високу рентабельність, але стратегічної цінності у перспективі він не має. Портфель, що об'єднує лише ті види бізнесу, що зароджуються і зростають, має непогані перспективи, але може мати від'ємний грошовий потік у поточний момент.

Модель ADL передбачає використання спеціального RONA-графа для оптимізації господарського портфеля. Цей граф спирається на два параметри – показник RONA, виражений у процентах, і рівень реінвестицій.

Матриця виконує кілька функцій. Крім відображення становища всіх видів бізнесу компанії, кожна клітинка матриці має відповідне аналітичне навантаження:

1. Кожна клітинка асоціюється з певним рівнем прибутковості й величиною потоку грошових коштів.

2. Кожна клітинка визначає певне стратегічне вирішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного становища та необхідних інвестицій.

3. Кожна клітинка належить до певної сфери «природного вибору», яка, у свою чергу, вказує на можливості «специфічного вибору», а також на низку «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані у конкретному випадку для того чи іншого виду бізнесу (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Уточнені стратегії, запропоновані фірмою Артур Д. Літл

	Стратегія		Стратегія
A	Зворотна інтеграція	M	Націоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і функції ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти / ті ж самі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація продукції
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	„Чисте” виживання
H	Невпевненість	T	Ті ж самі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Ті ж самі продукти / ті ж самі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Усі клітинки матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати 2 (або більше) «природних вибори». Таким чином, «Сильна / Занепадаюча» позиція, наприклад, буде поділена між звичайним розвитком і вибірковим.

Менеджер або аналітик після детального аналізу може вибрати той варіант, який найбільше підходить для конкретного виду бізнесу. Розглянемо характеристику різних позицій на матриці ADL:

Домінуюча/Зародження. Це, ймовірно (але не обов'язково), прибуткова позиція. Необхідні для розвитку фінансові ресурси позичають, звичайний розвиток реалізується з допомогою стратегії «повне зосередження на збільшенні частки ринку – швидке зростання» (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) або стратегії «утримання позиції – початок нового бізнесу» (E, I, L). Необхідно інвестувати дещо швидше, ніж цього вимагає розширення ринку.

Домінуюча/Розвиток. Прибуткова позиція, яка, ймовірно, (але не обов'язково) породжує чистий позитивний потік грошових коштів. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегій «утримання позиції – досягнення лідерства в ціноутворенні» (А, С, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – захист становища» (А, С, N, U, V, W). Доцільно продовжувати інвестування, щоб підтримати темпи зростання, що склалися, і випередити вплив нових або можливих конкурентів.

Домінуюча/Зрілість. Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або «утримання частки ринку – захист становища» (А, С, N, U, V, W). Доцільно реінвестувати кошти в міру необхідності.

Домінуюча/Занепад. Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегії «утримання частки ринку – захист становища» (А, С, N, U, V, W). Кошти реінвестуються в міру необхідності.

Сильна/Зародження. Позиція, що може бути неприбутковою. Кошти позичаються, а звичайний розвиток можна реалізувати через стратегії «спроба поліпшити становище – старт» (E, I, L) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (В, С, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестувати потрібно так швидко, як того вимагає ринок.

Сильна/Розвиток. Позиція, яка з великою ймовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегій «спроба поліпшити становище – досягнення лідерства в ціноутворенні» (А, С, N, U, V, W) або «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (В, С, E, G, L, N, O, P, T, V). Інвестування має здійснюватися лише з метою збільшення темпів зростання.

Сильна/Зрілість. Прибуткова позиція — «генератор» коштів. Звичайний розвиток (вибірковий розвиток) може здійснюватися шляхом виконання стратегій «утримання частки ринку – захист становища» (А, С, N, U, V, W) або «утримання частки ринку – зростання разом з виробництвом» (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Рекомендується реінвестування в міру необхідності.

Сильна/Занепад. Прибуткова позиція, що використовується як «генератор» коштів. Звичайний розвиток може здійснюватися з допомогою стратегій «утримання частки ринку – захист становища» (А, С, N, U, V, W) або «збирання («жнива»))» (D, H, K, M, Q, R, V, W). Вибірковий розвиток можна реалізувати з допомогою стратегії «утримання – збереження ніші» (С, D, N, Q, U). Доцільно здійснювати мінімальні реінвестиції для підтримання становища.

Сприятлива/Зародження. Найімовірніше, неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток можна здійснювати з допомогою стратегії «цілеспрямоване намагання отримати частку ринку – швидке зростання» (В, С, E, G, L, K, O, P, T, V). Можна інвестувати, але вибірково.

Сприятлива/Розвиток. Мініально прибуткова позиція. Кошти для розвитку залучають із зовнішніх джерел. Звичайний розвиток – з допомогою стратегій «спроба поліпшити становище – лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку» (А, С, N, U, V, W). Доцільно вибірково інвестувати для поліпшення становища.

Сприятлива/Зрілість. Помірковано прибуткова позиція – «генератор» коштів. Звичайний розвиток здійснюється з допомогою стратегії «належна експлуатація – зростання разом з виробництвом» (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U). Для вибіркового розвитку найкраще підійде стратегія «знайти свою нішу і захищати її» (А, G, I, M, R, T). Рекомендується мінімальне та вибіркоче реінвестування.

Сприятлива/Занепад. Помірковано прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибірковий розвиток, переважно, здійснюється шляхом реалізації стратегій «збирання («жнива») – експлуатація ринкової ніші» (В, С, T, L, N, P, U, V), «утримувати – утримувати нішу» (С, D, N, Q, W) або «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Доцільно мініально інвестувати в експлуатацію або відмовитися від інвестування.

Міцна/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають ззовні. Звичайний або вибіркового розвитку можна здійснити з допомогою стратегії «вибіркового пошуку своєї позиції — зосередження, диференціація» (G, L, T) або шляхом доведення життєздатності. Інвестувати потрібно дуже вибірково.

Міцна/Зростання. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Звичайний або вибіркового розвитку можна здійснити з допомогою стратегії «вибіркового пошуку своєї позиції — зосередження, диференціація» (G, L, T) або «швидкий пошук своєї частки – встигнути» (D, E, L, M, P, Q, R). Рекомендується вибіркоче інвестування.

Міцна/Зрілість. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Вибіркового розвитку можна здійснити, реалізувавши стратегію «знайти нішу і утримувати її – утримувати нішу» (C, D, N, Q, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Доцільні мінімальні реінвестиції або відмова від інвестування.

Міцна/Занепад. Мінімально прибуткова позиція. Грошові потоки збалансовані. Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «відмова – відмова» (X). Доцільними є деінвестиції або відмова від подальшого інвестування.

Слабка/Зародження. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел. Потрібно доводити життєздатність з допомогою стратегії «наздогнати – наздогнати» (D, E, L, M, P, Q, R). Якщо це не вдається, тоді рекомендуються стратегії «поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W) або «вихід – відмова від інвестування» (D, K, Q, R, S).

Слабка/Розвиток. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають із зовнішніх джерел або грошові потоки збалансовані. Основні стратегії «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U) спрямовують на доведення життєздатності. Якщо життєздатність довести неможливо, реалізуєть стратегія «відмова від бізнесу» (X). Можна вибірково інвестувати, особливо для оновлення, або відмовитися від інвестицій.

Слабка/Зрілість. Неприбуткова позиція. Необхідні кошти залучають ззовні або отримують від власної діяльності. Характерні стратегії, пов'язані з доведенням життєздатності: «зсув» (D, L, M, N, Q, R, V, W) або «оновлення» (D, M, O, P, Q, R, U). Якщо життєздатність довести неможливо, рекомендується стратегія "поетапний вихід – вихід» (D, M, Q, R, W). Інвестувати потрібно вибірково або взагалі відмовитися від інвестицій.

Слабка/Занепад. Неприбуткова позиція. Стратегія – «відмова від бізнесу» (X). Інвестиції не здійснюються, можливі лише дезінвестиції.

Підхід ADL передбачає, що більшість галузей підпадає під схему життєвого циклу у встановленому порядку, хоча форма циклу може відрізнятися залежно від галузі. У традиційних галузях стадія зрілості може тривати десятиріччями, в той час як у деяких галузях високих технологій весь життєвий цикл може бути пройдений за кілька років або навіть місяців. Практика доводить, що виробництво на стадіях зародження і зростання є типовим споживачем коштів, а на стадії зрілості й старіння – типовим її генератором.

Справедливим буде також твердження, що молодші й слабші види бізнесу є ризикованішими, ніж зрілі й сильні галузі. Згідно з концепцією ADL, у зрілих галузях концентрується відносно невелика кількість конкурентів, тоді як галузі, що перебувають на стадії зародження, є фрагментованими і характеризуються великою кількістю конкурентів.

Перевага моделі ADL полягає у тому, що широко визнана концепція життєвого циклу була піднята на належний рівень у стратегічному плануванні, відкривши шлях конкретному, а не «усередненому» стратегічному аналізу.

Недоліком моделі ADL іноді вважають те, що вона нібито підштовхує менеджерів до відмови від продукції, яку випускають, за деякого зменшення обсягів її продажу, оскільки менеджери безпідставно вважають, що настала стадія занепаду. Звичайно, це припущення не завжди є обґрунтованим і, отже, причини зниження обсягів продажу завжди треба детально вивчити.

Думка, що підприємство не може впливати на стадію життєвого циклу, може змусити менеджера проігнорувати певні стратегії. На практиці підприємства можуть реально впливати на життєвий цикл. Наприклад, будь-яка корисна інновація може змінити позицію товару відносно стадій життєвого циклу.

Запитання для перевірки знань

1. Які головні припущення покладені в основу концепції моделі BCG?
2. Які основні стратегічні цілі підприємства згідно моделі BCG?
3. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Важкі діти»?
4. Як розподілені інвестиційні пріоритети серед секторів бізнесу у різних сегментах матриці BCG?
5. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Собаки»?
6. Яка позиція моделі BCG є найкращою з позиції моделі BCG?
7. Охарактеризуйте можливі стратегічні позиції секторів бізнесу згідно моделі BCG.
8. Яка рекомендована стратегія для сектора бізнесу у полі «Дійні корови»?
9. Що являє собою модель GE/McKinsey. Яка її головна мета?
10. Які недоліки має модель GE/McKinsey, чим вона відрізняється від моделі BCG?
11. Які основні переваги моделі GE/McKinsey?
12. Які показники використовуються для визначення сильних сторін і привабливості ринку в моделі GE/McKinsey?
13. Ким і коли була розроблена і впроваджена матриця спрямованої політики?
14. Охарактеризуйте зміст моделі Shell/DPM і рекомендовані нею стратегії?
15. За допомогою яких показників можна оцінити конкурентоспроможність бізнесу у моделі Shell/DPM?
16. За допомогою яких показників можна оцінити привабливість галузі в моделі Shell/DPM?
17. Що являє собою модель ADL/LC?
18. Які характерні особливості збалансованого портфеля згідно з концепцією моделі ADL/LC?
19. Які стадії життєвого циклу проходить галузь у своєму розвитку? Охарактеризуйте їх.
20. Які позиції може зайняти підприємство у конкурентній боротьбі? опишіть їх.
21. Які показники використовуються у моделі ADL/LC для визначення відносного становища на ринку і стадії життєвого циклу?
22. Яке аналітичне навантаження має кожна клітинка матриці ADL/LC?
23. Які уточнені стратегії були запропоновані Артуром Д. Літлом для моделі ADL/LC?
24. Що таке внутрішній перерозподіл коштів на підприємстві?
25. Які переваги й недоліки моделі ADL/LC?

Тема 6. ГЕНЕРАЦІЯ ТА АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ НА БІЗНЕС-РІВНІ

- 6.1. Модель "кривої досвіду"
- 6.2. Модель "життєвого циклу попиту"
- 6.3. Метод PIMS
- 6.4. Модель "товар — ринок"
- 6.5. Ланцюжок цінностей М. Портера

Організація вибирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності зі сукупності стратегічних альтернатив.

Стратегічні альтернативи – це набір різних варіантів стратегій, які дають змогу досягти цілей організації, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найпривабливішу стратегію з набору сформованих стратегічних альтернатив є формальні моделі, кількісні методи стратегічного аналізу, а також самостійний творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Популярними формальними моделями на бізнес-рівні, беручи до уваги їхнє значення й можливість взаємодоповнювати одна одну, вважають «криву досвіду», «життєвий цикл попиту», PIMS, «товар - ринок» тощо. Водночас їх застосування не може замінити творчий аналіз, а лише створює відповідні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

6.1. Модель "кривої досвіду"

Модель "кривої досвіду" ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції в стабільних грошових одиницях зменшуються на фіксований відсоток при кожному подвоєнні випуску продукції.

Це твердження вимагає певних уточнень:

- термін *досвід* відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається;
- зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва);
- "ефект досвіду" стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації);
- витрати треба вимірювати у стабільних грошових одиницях, тобто без урахування впливу інфляції;
- "ефект досвіду" найкраще виявляється для певних фаз життєвого циклу — впровадження товару на ринок і зростання.

Отже, ефект досвіду можна відобразити у вигляді закономірності:

$$C_n = C_{\bar{o}} \left(\frac{\Pi_n}{\Pi_{\bar{o}}} \right)^{-\varepsilon}$$

C_n , $C_{\bar{o}}$ - витрати на одиницю продукції відповідно планового та базового періодів;

P_n, P_b — сумарний випуск продукції відповідно планового та базового періодів;

ε — константа, яка характеризує еластичність витрат на одиницю продукції.

На практиці прийнято враховувати подвоєння сумарного випуску продукції, тобто співвідношення між очікуваним досвідом P_n і базовим досвідом P_b дорівнює 2, звідси:

$$\frac{C_n}{C_b} = 2^{-\varepsilon}$$

Величину $2^{-\varepsilon}$ позначають λ і називають «нахилом кривої досвіду». Наприклад, λ дорівнює 0,70, тоді $C_n = 0,70C_b$, тобто при подвоєнні випуску продукції нові витрати становитимуть 70 % від витрат базового періоду. Отже, значення λ характеризує рівень зниження витрат порівняно з початковим значенням. Значення нахилу "кривої досвіду" для різних значень еластичності витрат наведено в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Значення нахилу кривої досвіду для різних значень еластичності витрат

λ	1,00	0,95	0,90	0,85	0,80	0,75	0,70
ε	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,450	0,515

Наприклад, собівартість першої одиниці товару становить 100 грн, другої — 70 грн, тобто внаслідок подвоєння випуску собівартість знизилася на 30 %. Якщо для четвертої одиниці собівартість становитиме 49, а для восьмої — 34,3 грн, то темп зниження витрат при подвоєнні випуску дорівнюватиме 30 %, а нахил "кривої досвіду" відповідно 0,7, що відповідає еластичності витрат 0,515 (Рис. 6.1).

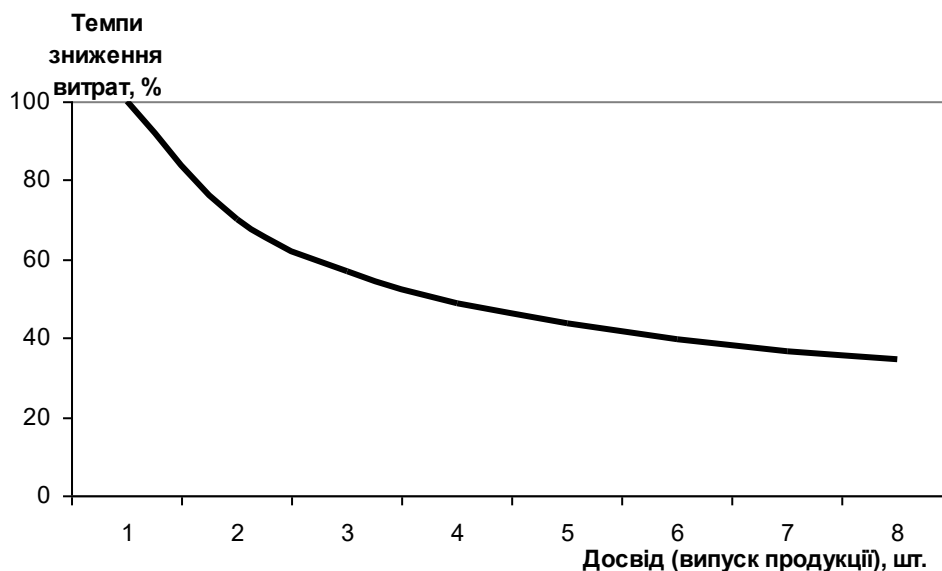


Рисунок 6.1 – Крива досвіду при $\lambda = 0,7$

Як свідчить практика, значення нахилу "кривої досвіду" найчастіше перебуває в межах 70 — 80 %, хоч істотно залежить від галузі. Наприклад, λ для автомобільної промисловості дорівнює 0,12; для виробництва кольорових

телевізорів — 0,15; для сталеплавильної промисловості — 0,2; для виробництва напівпровідників та інтегральних схем — 0,4. Водночас значення "ефекту досвіду" для конкретної організації залежить не тільки від нахилу властивої їй "кривої досвіду", але й від швидкості, з якою набувається досвід.

Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Організація, що випустила більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів, забезпечуючи розширення частки ринку. При цьому об'єктом визначення ціни на рівні її майбутнього зниження.

Особливість моделі "крива досвіду" полягає в тому, що вона дає змогу порівняти витрати конкурентів, які діють на одному ринку, а також своєчасно виявити необхідність зміни стратегії. Наприклад, організація володіє 6 % ринку, середньорічний темп її зростання становить 8 % , а лідера — 24 %. Щоб наздогнати лідера, організація має забезпечувати рівень зростання 24 % протягом дев'яти років, за умови, що лідер збереже попередні темпи. За цей час організація має зростати втричі швидше, ніж лідер і збільшити свої потужності та обсяги продажу на 640 %.

Отже, перш ніж визначити напрям розвитку, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні. Найдоцільніше застосовувати її для великих організацій, які володіють перевагами у витратах і мають значний "ефект досвіду". Водночас ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень). При незаперечній перевазі лідера на ринку організація може вибрати стратегію диференціації: представити на ринок товар з вищою ціною, але особливими властивостями, або реалізувати стратегію технологічної інновації, яка передбачає більшу крутизну "кривої досвіду", нейтралізуючи цим перевагу лідера у витратах.

6.2. Модель "життєвого циклу попиту"

Потенціал ринку визначає рівень попиту в СЗГ. Цю першу, по суті, кількісну міру привабливості доцільно доповнити динамічною оцінкою, яка характеризує еволюцію потенційного попиту в часі. Переважно, щоб описати цю еволюцію, використовують модель "життєвого циклу попиту" (ЖЦП).

На думку вчених, протягом перших трьох десятиліть ХХ ст. більшість СЗГ мали порівняно стійкі темпи зростання, що порушувались періодичними спадами, після яких знову спостерігалось відновлення до передкризового стану. Ці обставини створювали можливості для порівняння галузей за темпами їхнього зростання та передбачення майбутнього методом екстраполяції існуючих тенденцій. Приблизно з 30-х років ХХ ст. характер зростання дещо змінився. Частина галузей почала процвітати, а в інших — темпи зростання знизилися та відбулося скорочення обсягу продажу в деяких СЗГ. Спочатку такі відхилення від загальної тенденції зростання сприймалися як аномалії, їхні причини були невідомі, але з середини 70-х років ХХ ст. почало формуватись нове трактування економічного зростання, яке базувалось на ЖЦП.

Слід зазначити, що важливим питанням при обговоренні ЖЦП є визначення товарів, для яких слід проводити цей аналіз: категорія товарів (наприклад, друкарські машинки), певний тип товару цієї категорії (електронні друкарські машинки), специфічні моделі (портативні електронні друкарські машинки) чи конкретна марка (Canon). Вважають, що найчастіше аналіз ЖЦП здійснюють у межах ринку товару. При такому підході ЖЦП відображає еволюцію не тільки товару, але й рівною мірою ринку також.

Розрізняють певні фази ЖЦП, кожна з яких має характерні особливості. Ці особливості слід враховувати при розробленні стратегії. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів залежно від типу товару. Доволі часто перебування товару на ринку не вкладається в рамки відомої кривої, яка отримала назву "крива зростання Гомпарта", а на практиці — ЖЦП.

Крива ЖЦП відображає як відбувається типовий розвиток попиту з того моменту, коли потреба почала задовольнятися відповідними товарами (наприклад, в індивідуальному засобі транспорту, прийомі телевізійних зображень у домашніх умовах).

ЖЦП (рис. 6.2) має декілька фаз: впровадження (В), зростання (Р), зрілість (З) і спад (С).

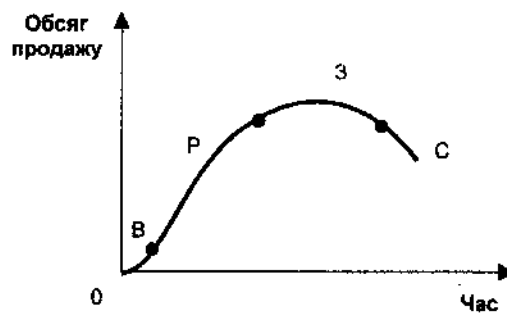


Рисунок 6.2 – Крива зростання Гомпарта

Впровадження — фаза появи товару на ринку — характеризується високим рівнем невизначеності, тому що технологія тільки освоюється, конкуренти невідомі, ринок мало вивчений. Витрати виробництва також високі, що пояснюється малою кількістю випущеної продукції. Чим коротша ця стадія, тим краще.

Зростання, в свою чергу, охоплює дві стадії: пришвидшене й сповільнене зростання. На першій стадії спостерігається швидке зростання продажу, систематичне зниження виробничих витрат і внаслідок зростання випуску продукції й "ефекту досвіду", який починає виявлятися. Ціни мають тенденцію до зниження, що дає змогу поступово охопити весь потенційний ринок. Стадію сповільненого зростання іноді називають періодом турбулентності. З'являються перші ознаки насичення попиту, пропозиція випереджає попит, що зумовлює зміну структури діяльності деяких організацій. Цей період може бути дуже коротким.

Зрілість — фаза, початок якої збігається з моментом насичення попиту. У розвинутих країнах більшість галузей економіки перебувають у цій найтривалішій фазі.

Спад або затухання пояснюється зниженням попиту (іноді до нуля), яке

запрограмоване демографічними чи економічними умовами. Спостерігається також вихід з ринку окремих організацій у наслідок зниження обсягу продажу й прибутку.

Детальнішу характеристику кожної фаз ЖЦП і можливі дії організації подано в табл.6.2.

Таблиця 6.2

Характеристика фаз ЖЦП та можливі дії організації

Фази ЖЦП	Характерні особливості									
	Обсяг продажу	Прибуток	Виручка від реалізації	Конкуренція	Покупці	Ціни	Види товару	Стадії виробництва	Модель розширення виробництва	Структура конкуренції
Впровадження	Низький	Відсутній	Відсутня	Незначна	Новатори	Диференційовані	Один або декілька	Розроблення нової продукції	Внутрішня та галузева	Декілька конкурентів
Зростання	Швидко зростає	Максимальний	Збільшується	Зростаюча	Специфічні	Диференційовані	Швидке збільшення	Промислове виробництво	Внутрішня, галузева, а також зовнішня	Поява олігополії
Зрілість	Повільно зростає	Високий	Висока	Багато конкурентів	Масовий ринок	Стабільні	Кілька нових	Промислове виробництво	Форсована диверсифікація	Стабільна олігополія
Спад	Знижується	Низький	Зменшується	Слабка	Аутсайтери	Захисна цінова політика	Швидке зменшення	Заморожений або припинення випуску продукції	Спад або стабільність	Олігополія або монополія

Модель ЖЦП має певні обмеження: вона є тавтологічною, тобто ґрунтується на темпах зростання продажу для визначення фази циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажу; життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація або чинники зовнішнього середовища; ЖЦП не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до затухання. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар.

Наприклад у 1960 р. більшість європейських виробників телевізійної техніки планували свої виробничі потужності для випуску кольорових телевізорів, які тоді були у фазі впровадження на ринок, виходячи з ЖЦП на кольорові телевізори у США. Однак виявилось, що на відміну від тривалої фази впровадження у США, в Європі проникнення на ринок відбулось дуже швидко.

Модель ЖЦП, незважаючи на перелічені обмеження, широко застосовують для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній СЗГ.

6.3. Метод PIMS

Метод PIMS (англ. *Profit Impact of Marketing Strategy* – вплив маркетингової стратегії на прибуток) виник в наслідок опрацювання внутрішньої бази даних General Electric, що була розширена і доопрацьована Інститутом стратегічного

планування.

Це широкомасштабне дослідження, спрямоване на визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на фінансові результати діяльності організацій, виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій.

База даних PIMS містить інформацію приблизно про три тисячі самостійних підрозділів декількох сотень корпорацій США, Канади, Західної Європи, для кожного з яких зібрана інформація приблизно за 450 показниками. Аналізуючи інформацію про їхнє функціонування, визначили 37 чинників, які приблизно на 80% пояснюють розбіжності в показниках ефективності організацій.

Аналізовані змінні були об'єднані у п'ять груп:

Привабливість ринку

- темп росту галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- темп росту галузі в короткостроковій перспективі (до 3-х років);
- стадія життєвого циклу товару.

Конкурентна позиція:

- частка ринку;
- відносна частка ринку;
- відносна якість продукції;
- відносна ширина товарної лінії.

Ефективність використання інвестицій:

- інтенсивність інвестицій (відношення загальних інвестицій до обсягу продажу, відношення загальних інвестицій до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажу);
- вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажу);
- коефіцієнт використання виробничих потужностей.

Використання бюджету за наступними напрямками:

- відношення витрат на маркетинг до обсягу продажу;
- відношення витрат на НДПКР до обсягу продажу;
- відношення витрат на нові види продукції до обсягу продажу.

Поточні зміни позиції на ринку:

- зміна частки ринку.

Як показали дослідження, найістотнішими серед них є відносна якість продукції, частка ринку, вертикальна інтеграція, капіталомісткість, продуктивність праці, інноваційна діяльність тощо.

Частка ринку є індикатором конкурентних переваг організації. Займаючи більшу частку ринку, організація має вищий прибуток і більші грошові надходження. Наприклад, прибутковість (відношення оприбутку до сплати податків до величини інвестицій) зростає в середньому на 5% при збільшенні відносної частки ринку на 10%. Так, підприємство з часткою ринку менше 10% мало середній показник прибутковості близько 9%, а бізнеси з ринковою часткою близько 40% характеризувалися 30% прибутковістю.

Відносна якість продукції визначається порівнянням продукції конкретного

виробника та його конкурентів. Кращі фінансові результати отримують організації, якість продукції яких оцінюється споживачами вище, ніж продукція конкурентів. Крім того, висока якість підвищує рівень лояльності споживачів, що захищає компанію від цінних війн і сприяє збільшенню ринкової частки.

Вертикальна інтеграція позитивно впливає на результати діяльності організацій, які функціонують в умовах стабільного ринку і, навпаки, при дестабілізації ринку (високих темпах зростання та скорочення) організації з більш розвинутою вертикальною інтеграцією є менш ефективними.

Організації, які відрізняються вищою *капіталомісткістю*, мають за інших рівних умов нижчий рівень рентабельності й прибутку, ніж менш капіталомісткі виробництва.

Організації, які досягли вищої *продуктивності праці*, за інших рівних умов, мають вищу рентабельність. Підвищення продуктивності особливо вигідне, якщо воно не вимагає додаткових капіталовкладень.

Інноваційна діяльність є необхідною умовою перспективного розвитку організації. Однак збільшення коштів на наукові дослідження поліпшує результати діяльності організації тільки тоді, коли вона має сильну позицію на ринку.

Стратегічні чинники, які вивчає PIMS, переважно є залежними один від одного. Тому значну увагу приділяють побудові емпіричних залежностей, які відображають взаємний вплив чинників на результати діяльності організації. Для цього будують двовимірну матрицю, на осях якої відкладають здебільшого три рівні (кількісні характеристики) кожного з вибраних чинників. На перетині отримують середній рівень рентабельності інвестицій у конкретну СЗГ (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю інвестованого капіталу

Застосування методу PIMS полягає у використанні досвіду інших компаній для пошуку відповідей на запитання в процесі прийняття стратегічних рішень, наприклад:

- Який рівень грошових потоків і прибутку є «нормальним» для підприємств певного типу і певної галузі, враховуючи їх ринкове оточення, конкурентну позицію та діючу стратегію?

- Яку частку ринку та рівень прибутковості можна очікувати в майбутньому у випадку продовження бізнесу? Як на цей результат можуть вплинути зміни в стратегії?

- Як досягали цілей підприємства цієї та інших галузей, що діяли в аналогічних умовах зі схожою конкурентною позицією, використовуючи різні види стратегій?

Відповіді на ці запитання допоможуть оцінити альтернативні варіанти при розробленні стратегії. Висновки та рекомендації, які отримують унаслідок використання цього методу, також придатні для прийняття управлінських рішень про розподіл капіталовкладень, матеріальних і трудових ресурсів, аналізу результатів діяльності організацій та оцінки перспектив її розвитку. Практично для кожної конкретної організації будь-які зміни в кількісних оцінках цих параметрів (чинників), а також будь-яка їхня лінійна комбінація інтерпретуються PIMS як стратегія розвитку.

Відомо, що позиція лідера зростаючого ринку, що дає можливості отримувати високі доходи при помірних потребах в інвестиціях, забезпечує високу прибутковість. З іншої сторони, підприємство, що займає третю або четверту конкурентну позицію на зрілому ринку з низьким рівнем рентабельності, отримує невеликий прибуток або збитки. PIMS показує, що названі структурні показники суттєво впливають на прибутковість підприємства і що компаніям потрібно шукати такі конкурентні структури і позиції, які б забезпечували їм високі прибутки.

На практиці менеджери можуть порівнювати дані досліджуваних підприємств з емпіричним матеріалом моделі PIMS і на цій основі прогнозувати рівень прибутку від інвестицій підприємства. Підсумковий звіт може містити пропозиції щодо того, які внутрішні зміни потрібно здійснити на підприємстві, щоб поліпшити результати його діяльності.

Метод PIMS ґрунтується на певних аналітичних моделях оцінки "номіналу" рентабельності, "чутливості" стратегії, оптимальної стратегії, стратегічного аналогу тощо. Останнім часом цей метод розвивається у напрямі створення моделей, які враховують підвищення якості продукції.

Метод PIMS має певні *обмеження* для використання.

1) Два самостійні підрозділи організації розглядають як один об'єкт стратегічного аналізу, якщо понад 60 % продукції одного з них надходить (відповідно до схеми вертикальної інтеграції) для подальшої обробки в другий підрозділ або якщо понад 60% ресурсів, які споживаються конкретним підрозділом, виділені для спільного використання кількома підрозділами без попереднього цільового розподілу між ними.

2) Інформація, яку використовує PIMS, містить кількісні дані про результати діяльності СГЦ, виробничо-технічні процеси та господарські зв'язки конкретного СГЦ всередині організації, її споживачів і постачальників, напрями використання фінансових ресурсів, конкурентну ситуацію на ринку тощо. Особливе значення мають прогнози зміни обсягів виробництва, цін на сировину та кінцеву продукцію, а також порівняння певного СГЦ з основними конкурентами. Водночас недостатньо відображені показники, які характеризують науково-технічну політику організації, її організаційну структуру, стиль і методи керівництва тощо.

3) Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні

позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру.

Отже, метод PIMS дає змогу кожній організації використовувати досвід інших, а також вибирати такі напрями діяльності, які забезпечують високі доходи. Однак, беручи до уваги перелічені недоліки методу, можливості його застосування обмежені.

6.4. Модель "товар — ринок"

Напрями розширення ділової активності організації залежать від ринку (освоєний чи новий для неї), на якому вона діє, і товару (освоєний чи новий), який вона реалізує. Ці напрями відображені у матриці, яку запропонував І.Ансофф (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Матриця «товар-ринок»

Тип ринку	Тип товару	
	<i>Освоєний</i>	<i>Новий</i>
<i>Освоєний</i>	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
<i>Новий</i>	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Використання цієї матриці дає змогу раціонально розподілити зусилля та ресурси організації, а також визначити характер її дій на ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливості організації постійно оновлювати виробництво. Розглянемо сутність кожної з перелічених стратегій, умови їх здійснення, особливості реалізації, а також ефективність використання в практичній діяльності.

Стратегію глибокого проникнення на ринок (освоєний ринок — освоєний товар) можна застосувати для ненасичених ринків де пропозиція значно поступається попиту, і тоді, коли не до кінця використані можливості товару та ринку. Організація прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках різними способами, зокрема шляхом розвитку первинного попиту (залучення нових споживачів товару, заохочення їх до частішого використання товару або багаторазового споживання, пошук нових можливостей використання); збільшення своєї частки ринку (залучення колишніх клієнтів організацій-конкурентів унаслідок поліпшення товарів або послуг, зміни позиціювання марки, істотного зниження ціни, розширення збутової мережі, стимулювання збуту); захоплення ринку внаслідок придбання організації конкурента для завоювання її частки ринку; створення спільних підприємств чи об'єднань для контролю над більшою часткою ринку; захисту свого положення на ринку (незначні удосконалення товару та його позиціювання, захисна стратегія ціноутворення, поліпшення збутової мережі, посилення або переорієнтація заходів щодо стимулювання збуту); раціоналізації ринку під час реорганізації.

Стратегія розширення ринку (новий ринок — освоєний товар) полягає у

пошуку нових ринків для товару, що вже виробляється. Це може бути експорт продукції чи пошук нових способів розподілу товару. Вважають, що стратегії розвитку ринку базуються здебільшого на удосконаленні системи збуту і ноу-хау в сфері маркетингу. Для цієї стратегії можливі такі альтернативи: освоєння нових сегментів (пропозиція товарів виробничого призначення споживчому ринку, зміна позиціонування товару, пропозиція товару в іншому сегменті ринку); пошук нових каналів збуту (ввести товар в іншу мережу, яка істотно відрізняється від наявної); територіальна експансія (впровадження в інші регіони країни або інші країни). Наприклад, тракторобудівний завод може пропонувати свої важкі трактори не тільки як сільськогосподарську техніку, але й як тягачі.

Стратегія розроблення (удосконалення) товару (освоєний ринок — новий товар) передбачає створення нових модифікацій товару для існуючих ринків. Дотримуючись цієї стратегії, тракторобудівний завод може розробити нові моделі трактора з підвищеною потужністю двигуна, з поліпшеними показниками економічності, новим дизайном. Ефект може бути досягнутий за умови, що імідж організації та її продукції доволі високий, а випуск нової моделі виробу зацікавить споживачів. Однак існує небезпека, що конкурент запропонує значно дешевший і якісніший товар. Стратегія розвитку товару може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару; розширення товарної гама (розроблення нових моделей або варіантів товару з різним рівнем якості); раціоналізація гама товарів (модифікація гама товарів з метою зниження витрат виробництва або збуту).

Стратегія диверсифікації застосовується в тому випадку, коли організація знаходить привабливі для себе можливості поза традиційною сферою своєї діяльності. В деяких випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє організація, має тенденцію до скорочення, організація змушена освоювати нові види діяльності. Отже, диверсифікація — це стратегія виходу організації в нові для неї сфери діяльності.

Таким чином, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу розвиватись їй як у межах однієї галузі, так і кількох. Однак часто висловлюють припущення, що матрицю слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

6.5. Ланцюжок цінностей М. Портера

Ланцюжок цінностей (*value chain*) — поняття введене М. Портером, яке відображає основні та допоміжні види діяльності, функції, процеси та пов'язані з ними витрати щодо створення споживчої цінності.

В контексті конкуренції М. Портер визначає цінність як суму, яку покупець готовий заплатити за те, що йому доставляють. Ланцюжок цінностей (див. рис. 6.4) ілюструє додавання цінності до товару на всіх етапах його створення, починаючи з купівлі сировини, завершуючи виробництвом готового виробу. Досліджуючи цей процес можна встановити конкурентні переваги і слабкості фірми.

Основна діяльність

Матеріально-технічне забезпечення. Дії, витрати й активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, комплектуючих, товарів та допоміжних матеріалів, приймання, зберігання, сортування матеріалів та товарів постачальників. Контроль та управління матеріально-технічними запасами.



Рисунок 6.4 – Ланцюжок цінності для одногалузевої фірми

Виробництво. Перетворення вхідних матеріалів у кінцевий продукт: виготовлення, складання, упакування, експлуатація обладнання, створення виробничих потужностей, контроль якості продукції, захист навколишнього середовища.

Розподіл (товарорух). Фізична доставка продукції покупцям (складування, упакування, опрацювання замовлень, відвантаження, транспортування, створення та розвиток мережі дилерів та дистриб'юторів.

Продажі та маркетинг. Функції торгового персоналу, реклама, просування товарів на ринок, маркетингові дослідження, планування, підтримка дилерів та дистриб'юторів.

Обслуговування. Забезпечення допомоги покупцям у встановленні, доставці запчастин, обслуговуванні та ремонті, технічний супровід, інформування покупців та розгляд скарг.

Допоміжна діяльність.

Дослідження та розвиток. Науково-дослідні та проектно-конструкторські роботи зі створення та вдосконалення продукції, технологічних процесів, окремих операцій, технологій проектування, необхідного обладнання, програмного забезпечення, систем телекомунікацій, технологій комп'ютерного проектування, баз даних і систем підтримки виробництва.

Управління персоналом. Найм та підготовка кадрів, розвиток і соціальне забезпечення персоналу, трудові відносини, розвиток навиків і досвіду, підвищення кваліфікації.

Адміністрування. Загальне керівництво, бухгалтерія, фінанси, юридична підтримка, безпека, забезпечення конфіденційності, інформаційні системи управління, укладення стратегічних угод, розвиток партнерських відносин та інші.

Як зазначає сам М. Портер, ланцюжок цінності компанії відображає еволюцію її бізнесу та внутрішніх операцій, стратегію та методи її реалізації, економічні принципи діяльності. Оскільки усі ці складові у різних компаній різні, то ланцюжки цінностей конкуруючих компаній відрізняються.

При оцінці конкурентоспроможності компанії за цінами і витратами необхідно враховувати не тільки витрати самої компанії, але й витрати постачальників та дистриб'юторів.

Наприклад, покупець платить 400 дол. за комплект шин Michelin, тоді як за комплекти Goodyear, Bridgestone – всього 350 дол. Різниця у 50 дол. може бути обумовлена не тільки вищими затратами виробництва (які, можливо, пов'язані і з вищою якістю), але й з іншими факторами: різниця у витратах на сировину та комплектуючі (всі компанії проводять закупки сировини у різних постачальників за різними цінами) або різницею ефективності, витратами чи надбавками оптово-роздрібних мереж цих компаній.

Виробники пивних банок будують свої заводи поруч з пивоварнями і організують постачання банок безпосередньо у цех розливу, досягаючи таким чином значної економії на організації виробництва, перевезеннях і зберіганні запасів і для постачальників і для пивоварень.

На практиці ланцюжки цінностей підприємств різних галузей мають значні відмінності.

Наприклад, для целюлозно-паперової промисловості: вирощування та вирубка лісу виготовлення целюлози, виготовлення паперу, друк, видавництво; для виробництва побутових приладів: виробництво запчастин і комплектуючих, складання, гуртова торгівля, роздрібна торгівля; для сфери програмного забезпечення: програмування, запис на диски, маркетинг, розповсюдження. Виробник побутової сантехніки більше залежить від гуртової та роздрібною торгівлі, ніж виробник невеликих двигунів внутрішнього згорання, який працює безпосередньо з виробниками газонокосарок. Продажі та маркетинг відіграють вирішальну роль для компанії Coca-Cola, але другорядну для електро- та газопостачання.

Ланцюжок цінності використовується в стратегічному управлінні витратами компанії в розрізі всіх видів діяльності, а порівняння цих показників з показниками конкурентів або галузевими стандартами, відображає рівень конкурентоспроможності компанії по затратах.

В результаті такого аналізу можна розробити стратегію усунення слабких сторін чи формування переваги у витратах. В основному можна виділити три ланки ланцюга цінності, де зазвичай можуть бути виявлені суттєві відмінності: на етапі постачальників, у внутрішній діяльності та на етапі гуртових чи роздрібних продавців (див. табл.6.4).

Стратегії випередження конкурентів за рівнем витрат

Ланки ланцюга цінності	Варіанти стратегічних дій
Постачання	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення договірної політики з постачальниками; - перехід на товари-замінники; - зміна або оптимізація системи управління запасами (точно-вчасно); - інтеграція «назад»; - компенсація високих витрат за рахунок їх зниження в інших ланках
Розподіл	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення договірної політики з посередниками; - налагодження контактів з операторами каналів розподілу та з покупцями (рідкий шоколад у цистернах); - перехід на більш економічні канали розподілу (Інтернет); - інтеграція «вперед»; - компенсація високих витрат за рахунок їх зниження в інших ланках
Внутрішня діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження кращих галузевих стандартів; - виключення або модифікація затратних видів діяльності; - переміщення високо затратних видів діяльності в інші регіони чи країни; - аутсорсинг; - вдосконалення затратних стадій технологічного процесу; - спрощення конструкції виробу; - компенсація високих витрат за рахунок їх зниження в інших ланках

Основна мета застосування ланцюга цінності у стратегічному аналізі – виявлення оптимального алгоритму виконання того чи іншого виду діяльності, вибір найефективнішого шляху оптимізації витрат, визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності фірми.

Запитання для контролю знань

1. Що таке стратегічні альтернативи, як здійснюється їх відбір?
2. На якій закономірності ґрунтується модель «кривої досвіду»?
3. Розкрийте особливості моделі «кривої досвіду».
4. У яких випадках модель «кривої досвіду» є ефективною, а в яких її не варто застосовувати?
5. Які передумови виникнення моделі життєвого циклу попиту?
6. Які фази має крива зростання Гомпарта? Дайте їх характеристику.
7. Які дії організація може здійснювати на різних фазах ЖЦП?
8. Розкрийте обмеження та недоліки моделі ЖЦП.
9. Дайте загальну характеристику моделі PIMS.
10. На яких судженнях ґрунтується модель PIMS?
11. Які показники є найістотнішими в моделі PIMS? Як саме вони впливають на прибутковість діяльності організацій?
12. Вкажіть обмеження використання моделі PIMS.
13. Дайте загальну характеристику матриці «товар-ринко» І. Ансоффа.
14. Розкрийте суть стратегії глибокого проникнення на ринок.
15. Охарактеризуйте стратегію розширення ринку.
16. Яка суть стратегії розроблення товару?

17. Які переваги отримує компанія, використовуючи стратегію диверсифікації?
18. Дайте тлумачення поняття «ланцюжок цінності» за М. Портером.
19. Що таке цінність згідно тлумачення М.Портера?
20. З якою метою аналізується «ланцюжок цінності» компанії?
21. Дайте характеристику видів діяльності, які відображає ланцюжок цінності.
22. Чому при оцінці конкурентоспроможності компанії за цінами і витратами необхідно враховувати не тільки витрати самої компанії, а й її постачальників та дистриб'юторів?
23. Охарактеризуйте основні стратегії, які можуть бути запропоновані на основі аналізу ланцюжка цінностей.

Тема 7. СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

7.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом.

7.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC).

7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC).

7.1. Роль систем стратегічного вимірювання в управлінні бізнесом

Повноцінний стратегічний аналіз неможливий без застосування економічно обґрунтованих мір оцінки ефективності і результативності бізнес-процесів у стратегічному аспекті. Підприємства повинні вимірювати не тільки фінансові результати, продуктивність та інші традиційні параметри господарського механізму, потрібно також вимірювати результати впровадження стратегій, оскільки стратегія як загальне та описове поняття, певна абстрактна ідея, на практиці перетворюється у реальний проект.

Отже, стратегічне вимірювання потрібне для того щоб:

- мати певні критерії вибору оптимальної стратегії з декількох альтернатив,
- аналізувати ефективність розгортання і впровадження стратегії,
- досліджувати результати її реалізації.

На практиці життєвий цикл стратегії вимірюється роками, а іноді десятиліттями. Протягом цього часу запланована стратегія неодноразово коректується і переглядається. Як вже зазначалося раніше, реальна стратегія складається з двох частин - запланованої стратегії і адаптивної реакції на зміни (стратегії, визначеної обставинами). Отже, стратегічне вимірювання стосується як процесу розробки стратегії, так і процесу її впровадження, тобто поширюється на весь процес стратегічного управління.

Система стратегічного вимірювання - це ідентифікація, розвиток, зв'язок, збирання та оцінка вибраних показників результативності, безпосередньо пов'язаних з виконанням місії організації і досягненням її цілей. Вибрані показники повинні

обов'язково зосереджуватися саме на результатах, які, як правило, пов'язуються з оцінкою продукції (послуг) підприємства споживачами.

Природа стратегічного вимірювання дещо інша, ніж природа фінансового вимірювання, наприклад, прихильність споживачів до певної марки товару, якість продукції чи обслуговування – типові об'єкти стратегічного вимірювання – практично не піддаються монетарній оцінці. Чим вища цінність продукту або послуги в очах споживачів, тим кращим є результат, який підлягає стратегічному вимірюванню. У деяких випадках, коли важко ідентифікувати кінцевих споживачів (наприклад, у військовій сфері), результат визначається як ефективність виконання місії організації.

Перші концепції вимірювання та оцінки результатів діяльності підприємства, які з'явилися у 1920-их роках і поширилися практично у всіх країнах з ринковою економікою, мали виключно фінансовий характер (наприклад, мультиплікативна модель Дюпона, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI)).

Система стратегічного вимірювання є невід'ємною частиною стратегічного управління. В процесуальному аспекті вимірювання і оцінка стратегічних альтернатив і виконується у три етапи не залежно від того, на якій стадії це відбувається – стратегічного планування, розгортання стратегії, її впровадження чи стратегічного контролю (див. рис. 7.1).

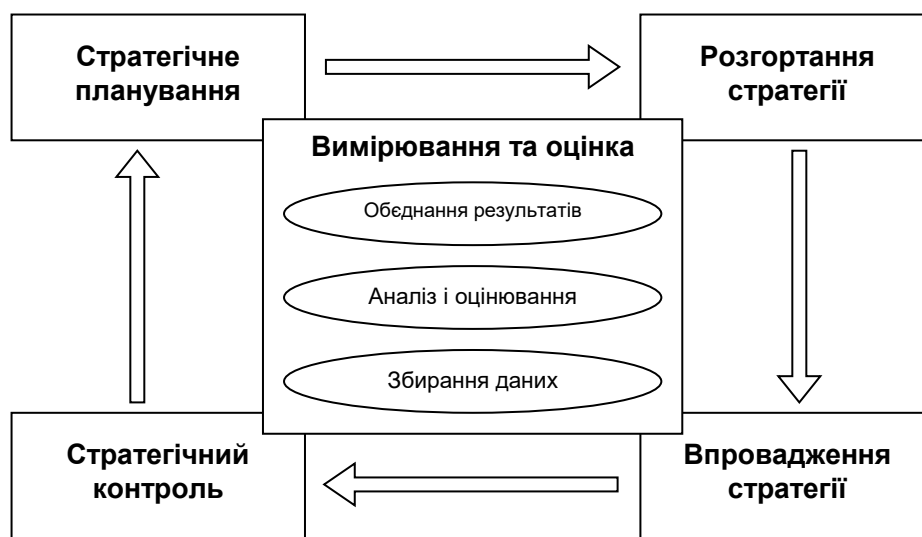


Рисунок 7.1 – Стратегічне вимірювання в системі стратегічного управління

На першому етапі збираються необхідні дані, на другому ці дані аналізуються та оцінюються, а на третьому – отримані результати об'єднуються. Така схема стратегічного вимірювання може мати місце і при проведенні стратегічного планування, і при здійсненні стратегічного контролю за впровадженням стратегії.

Роль систем стратегічного вимірювання та її взаємозв'язок із загальною інформаційною системою підприємства найбільш яскраво прослідковується на підприємствах, де стратегічні управлінські рішення приймаються в реальному масштабі часу.

7.2. Збалансована система показників (Balanced Scorecard- BSC)

Однією з умов досягнення високого рівня ефективності бізнесу є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках діяльності. На практиці при використанні традиційних методів фінансово-економічного аналізу досить часто надмірна увага фокусується на монетарних (грошових) показниках.

Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. у 1990 р. досліджували системи вимірювання результатів господарської діяльності 12 великих компаній, а результати проведених досліджень призвели до формулювання концепції збалансованої системи показників (BSC) у 1992 році. (рис.7.2).

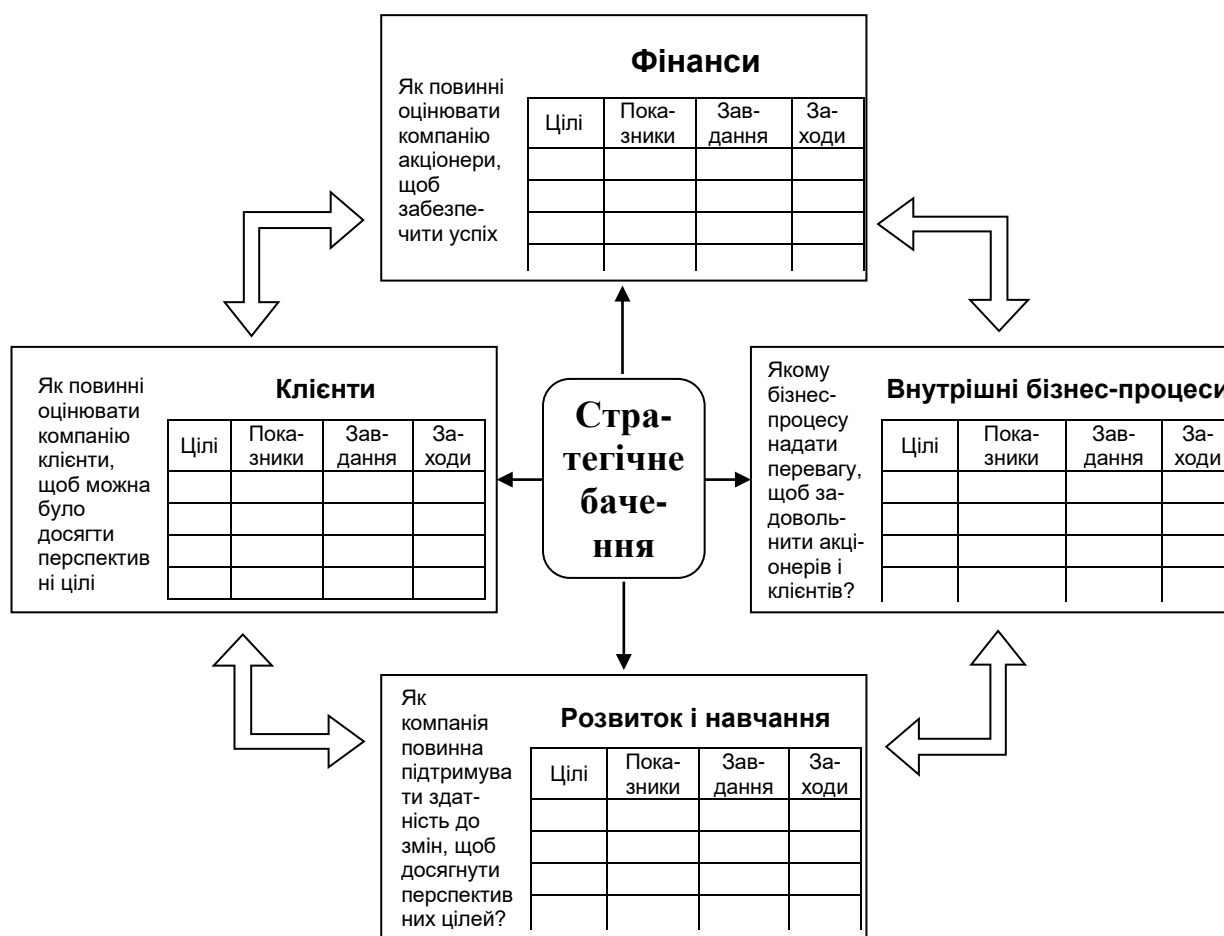


Рисунок 7.2 – Типова структура збалансованої системи показників (BSC)

Протягом десяти років з моменту публікації першої статті Каплана і Нортон, присвяченої BSC, з'являлися численні модифікації базової моделі. Наприклад, Лоуренс С. Мейзел кілька місяців пізніше виклав свою концепцію побудови BSC. Головна заслуга Лоуренса Мейзела полягає у тому, що він вперше продемонстрував гнучкість BSC, у відсутності якої так часто звинувачують цю концепцію її опоненти.

BSC являє собою сукупність чотирьох груп показників, які пов'язані між собою та зі стратегічними цілями підприємства і дозволяють комплексно оцінити ефективність його стратегії. BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства запитання:

- 1) як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);
- 2) які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);
- 3) яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Відповіді на ці питання залежать від постановки цілей, які "виводяться" зі стратегії підприємства, а потім "переводяться" у показники системи управління. Так званий "баланс" у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами вимірювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства. Також у моделі BSC слід розрізняти показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів.

При розрахунку збалансованої системи показників варто розраховувати їх нормалізовану оцінку. Нормалізована оцінка розраховується за формулою:

$$O_H = \frac{X_{\text{ФАКТ}} - X_{\text{MIN}}}{X_{\text{МАХ}} - X_{\text{MIN}}} \times 10,$$

де O_H – нормалізована оцінка

$X_{\text{ФАКТ}}$, X_{MIN} , $X_{\text{МАХ}}$ - відповідно фактичне, мінімальне та максимальне значення показника.

У тих випадках, коли більше значення показника негативно характеризує підприємство (у таблиці позначені зірочкою), наприклад, частка бракованої продукції, час простоїв, коефіцієнт плинності кадрів, частка втрачених клієнтів, норма відходів, нормалізована оцінка визначається за дещо зміненою формулою:

$$O_H = \left(1 - \frac{X_{\text{ФАКТ}} - X_{\text{MIN}}}{X_{\text{МАХ}} - X_{\text{MIN}}}\right) \times 10$$

Нормалізована зважена оцінка розраховується шляхом множення нормалізованої оцінки на вагу:

$$O_{\text{НЗ}} = O_H \times B,$$

де B – вага.

Підсумкова оцінка за групою дорівнює сумі нормалізованих зважених оцінок показників, включених до даної групи.

Такий розрахунок ілюструє лише статичну сторону BSC. Інша сторона аналізу за допомогою цієї моделі – вивчення динаміки зміни щорічних (щоквартальних, щомісячних) значень показників, включених до її складу. Тільки таким чином можна побачити зміни і зрушення, що відбулися внаслідок відповідних дій управлінського персоналу і працівників.

Основна сфера впровадження BSC - це, переважно, великі міжнародні диверсифіковані компанії, такі як *Mobil*, *AT&T*, *Motorola*. Згідно даних на початок 2000-го року, концепцію BSC була запроваджено у 300 різних компаніях світу.

Почали запроваджувати BSC російські, українські та білоруські підприємства. Все частіше відомі спеціалісти висловлюються на користь застосування ідеї BSC на підприємствах середнього і малого бізнесу, а також у неприбуткових організаціях і державних установах (модель BSC використовується федеральним урядом США, низкою вищих навчальних закладів, лікарень та інших установ).

Модель BSC може використовуватися як інструмент комплексної оцінки ефективності бізнесу лише тоді, коли показники у кожній з перспектив узгоджені з системою цінностей і стратегією підприємства, а також пов'язані між собою зв'язками «причина-результат».

7.3. Система показників відповідальності (Accountability Scorecard - ASC)

Одним із перших ідей врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 році. Він доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим, а акціонери отримують набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо будуть враховані інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, менеджерів, робітників тощо).

Основними характерними рисами теорії зацікавлених сторін є наступні:

- 1) всі групи чи особи, які мають стосунок до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії повинно враховувати не тільки інтереси акціонерів, але й інших груп та організацій;
- 2) корпорація розглядається як деякий організаційний об'єкт, через який різноманітні учасники вирішують свої численні завдання.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, визначено співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін.

Система показників відповідальності (ASC), яка вперше була описана *Фредом Ніколсом* у 2000 році, призначена для пошуку своєрідного "балансу інтересів" між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами (акціонери, власники, постачальники, клієнти, споживачі, менеджери і працівники, державні урядові структури, та ін., наприклад конкуренти, товариства захисту прав споживачів, кредитори).

Підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами. Зацікавлені сторони залишаються зацікавленими доти, поки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує, або, як мінімум, компенсує зроблені внески. Внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній, відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони. Показники, які відображають внески та стимули для основних груп зацікавлених сторін подано в табл. 7.2.

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити, що у моделі BSC баланс встановлюється між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC - між підприємством і зацікавленими

сторонами.

Таблиця 7.2 – Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Величина акціонерного капіталу	Зростання вартості фірми, рентабельність інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівень життя і умови праці	Величина і рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці	Прихильність до фірми	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних клієнтів	Якість і вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Поста-чальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати рахунків

Послідовність впровадження моделі ASC:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом.
4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.
5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Потрібно зауважити, що за кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з точки зору користі для підприємства, а стимулів - навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють з фірмою.

Модель ASC лише дозволяє побачити картину взаємовідносин між фірмою і зацікавленими сторонами, тобто виконує інформаційну роль у підтримці управлінських рішень.

Запитання для перевірки знань

1. Які передумови виникнення систем стратегічного вимірювання?
2. Для чого потрібне стратегічне вимірювання?
3. Що таке система стратегічного вимірювання? Яка його роль?
4. Охарактеризуйте місце стратегічного вимірювання в системі стратегічного управління.
5. Ким і коли була розроблена концепція збалансованих показників?
6. Які аспекти вимірювання передбачає збалансована система показників?
7. Яка сфера застосування BSC?
8. Які необхідні умови застосування BSC?
9. Як визначається нормалізована зважена оцінка і підсумкові оцінки за групами?
10. Як потрібно інтерпретувати розраховані оцінки?

11. Розкрийте суть теорії зацікавлених сторін.
12. Дайте загальну характеристику системи показників відповідальності.
13. Розкрийте послідовність впровадження ASC.
14. Які групи зацікавлених сторін і які показники розглядаються в моделі ASC?
15. Як інтерпретувати результати оцінки внесків і стимулів у моделі ASC?
16. Яка роль ASC у прийнятті стратегічних управлінських рішень?

Тема 8. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

8.1. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

8.2. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)

8.3. Взаємозв'язок стратегії і структури

8.4. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу

8.1. Підсистеми забезпечення стратегічного управління

Розробка цілей, стратегій, формування на їх основі документів стратегічного типу (планів, проектів, програм) — це тільки вихідний етап стратегічних перетворень в організації. Для розвитку організації необхідно впровадити їх у практику роботи конкретних підприємств та організацій, тобто надати їм характер послідовних дій.

Управління як соціальне явище - єдина цілісна система взаємодіючих між собою елементів (систем), які мають організаційний (правовий), економічний, соціально-психологічний та інформаційний характер. Тому кожному з цих складових треба, з одного боку, характеризувати, як самостійну підсистему, виходячи із специфіки змісту, форм та методів, які мають певний інструментарій та об'єкти впливу; а з іншого, їх (підсистеми), треба розглядати разом з іншими елементами, оскільки результативність стратегічних перетворень може бути досягнута тільки за допомогою свідомого формування зазначеної системної цілісності.

Система забезпечення СУ в загальному вигляді складається з чотирьох компонентів: організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення. Маючи свої особливості, забезпечувальні системи доповнюють одна одну, вони спрямовані на досягнення загальних цілей та стратегій розвитку організації. Їх сукупність завдяки забезпеченню виконання стратегічних планів, проектів і програм дає змогу досягти стратегічного розвитку організації.

Загальними характеристиками систем забезпечення стратегічного управління (впровадження та підтримки стратегічних перетворень) є безперервність, комплексність та системність.

8.2. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ)

Практика діяльності великих та складних організацій доводить наявність великих труднощів у процесі пристосування їх до зміни зовнішнього середовища. Адаптація до нових умов функціонування неможлива в межах старих організаційних рішень, без визначення напрямів перетворень організаційних форм та систем, без впровадження організаційних заходів, які, з одного боку, не перешкоджали б стратегічному розвитку підприємства, а з іншого – забезпечували стабільність діяльності в нових умовах. Наявність зазначених труднощів пояснюється змінами в організаційних відносинах, які зумовлюються впровадженням стратегій на окремих підприємствах, що починають налагоджувати стратегічне управління.

Організаційні відносини – це складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Існує досить великий перелік організаційних відносин: формальні та неформальні; внутрішньосистемні та міжсистемні; лінійні та функціональні; субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні); галузеві, міжгалузеві та територіальні тощо.

Зміна цілей, розробка нових стратегій впливає на організаційні відносини всередині та за межами організації. Щоб ці відносини у процесі перетворень відповідали вимогам до підприємства з боку зовнішнього середовища, вони мають свідомо формуватись, спираючись на баланс інтересів усіх зацікавлених у стратегічному розвитку підприємства осіб. Для організаційної підтримки стратегічних змін, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення.

Організаційне забезпечення стратегічного управління (ОЗСУ) – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних взаємовідносин усередині та за межами організації, що охоплює множину конкретних субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково-орієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій. ОЗСУ базується на організаційних відносинах – частині складних відносин, що виникають в управлінні організацією.

ОЗСУ об'єктом свого впливу має окремі організаційно-оформлені елементи та важелі управління — як наявні, так і ті, що створюватимуться згідно з обраними стратегіями. Суб'єктом ОЗСУ є ланка або комплекс взаємозв'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складових «стратегічного набору».

Метою ОЗСУ є формування стратегічного організаційного потенціалу, здатного забезпечити керованість та здійснення в повному обсязі процесу стратегічного розвитку. Впроваджуючи ОЗСУ, потрібно зважати на те, що цілі традиційних організаційних систем відрізняються від цілей стратегічно-

орієнтованих систем. При цьому ОЗСУ впливає на найбільш інерційну складову системи управління — організаційну структуру, яка має бути в центрі уваги керівників організації, оскільки може слугувати інструментом сприяння або гальмування стратегічного розвитку, а також на процеси управління, які забезпечують (або ні) впровадження в діяльність організації нових досягнень науки та практики.

8.3. Взаємозв'язок стратегії і структури

Найбільш інерційною підсистемою управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

Організаційна структура – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (або такими, що зникають) ланками, підрозділами, рівнями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність.

Розрізняють ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), та стратегічні ОСУ. Перші, як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, із доволі глибоким поділом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, із розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю — переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін — до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

Розвиток і вдосконалення ОСУ – природний процес, що відбувається на всіх процвітаючих підприємствах світу. Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація – це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, які орієнтуються на ринок, диференціація – це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з

боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу.

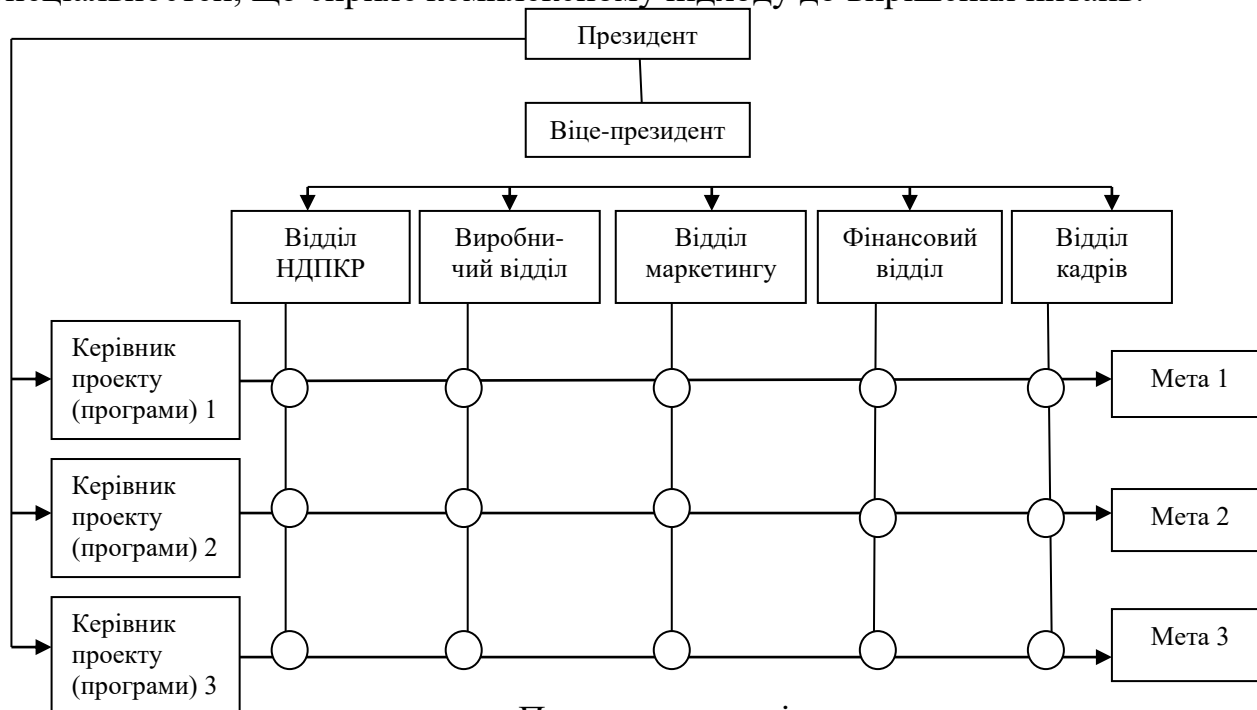
Інтеграція – це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого – взаємозалежністю робіт в організації.

8.4. Характеристика організаційних структур управління стратегічного типу

До ОСУ стратегічного типу, як правило, відносять: матричні, лінійно-проектні та лінійно-програмні, проектні, дивізіональні, структури зі «стратегічними господарськими центрами (СГЦ)», а також структури, що містять дорадчі та мережеві підсистеми. Ці структури утворюються на основі впровадження організаційних стратегій злиття (поглинання), об'єднання (з'єднання), поділ (виокремлення), а також згідно з організаційною диференціацією та інтеграцією (зокрема, вертикальною та горизонтальною) тощо.

Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур - мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.



Правило матриці:

Керівник проекту: Що? Коли? Керівник-функціонал: Хто? Як?

Рисунок 8.1 – Матрична структура

Матричні структури мають такі основні характеристики (рис. 8.1):

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних

- аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов'язане з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства, а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обґрунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

Матричні структури мають певні переваги та недоліки.

Переваги:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

Недоліки:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- «дуалізм керівництва» — порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури зі збільшенням кількості проектів;
- соціально-психологічні проблеми в організації в цілому, пов'язані зі створенням більш ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

Проектні структури

Як зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації, але можливі й інші підходи. Головне — виконання таких вимог:

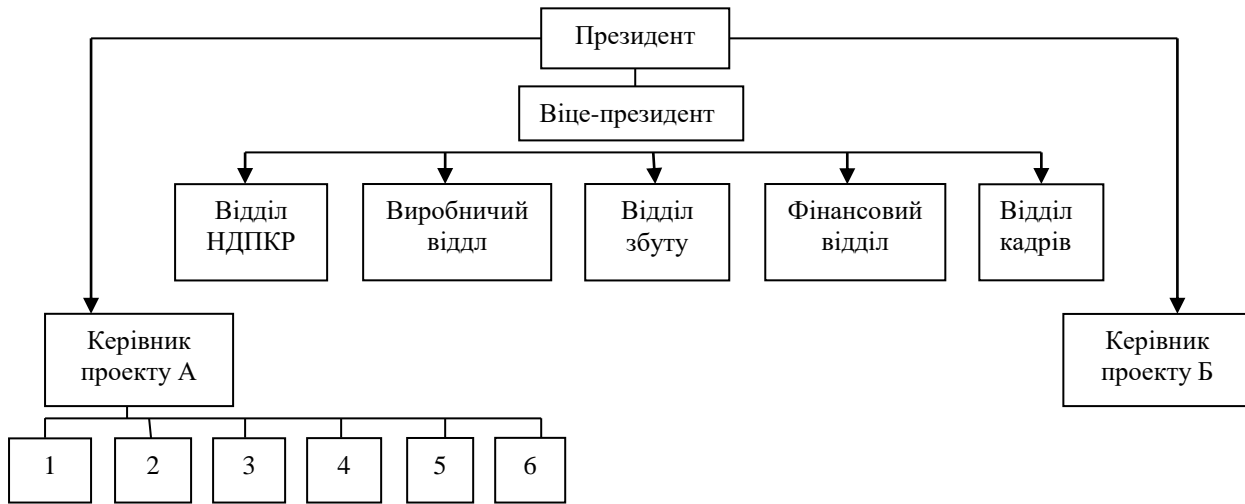
- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;

- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-програмні структури» (рис. 8.2).



1 — адміністративна група; 2 — група з кадрів; 3 — фінансова група; 4 — група зв'язку із замовником; 5 — інженерно-конструкторська група; 6 — виробнича група

Рисунок 8.2 – Проектна структура (фрагмент), побудована за лінійно-програмним принципом.

Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, - це створення органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних програм. Вибирається один з варіантів:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок – залежно від характеру більшості керованих програм).

Проектна структура, побудована за лінійно-програмним принципом, має певні переваги й недоліки.

Переваги:

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ефективність використання ресурсів.

Недоліки:

- труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування та управління проектними групами.

Мета введення матричних і проектних структур — підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати

повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

Дивізіональні структури

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізіональна структура управління (рис.8.3). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

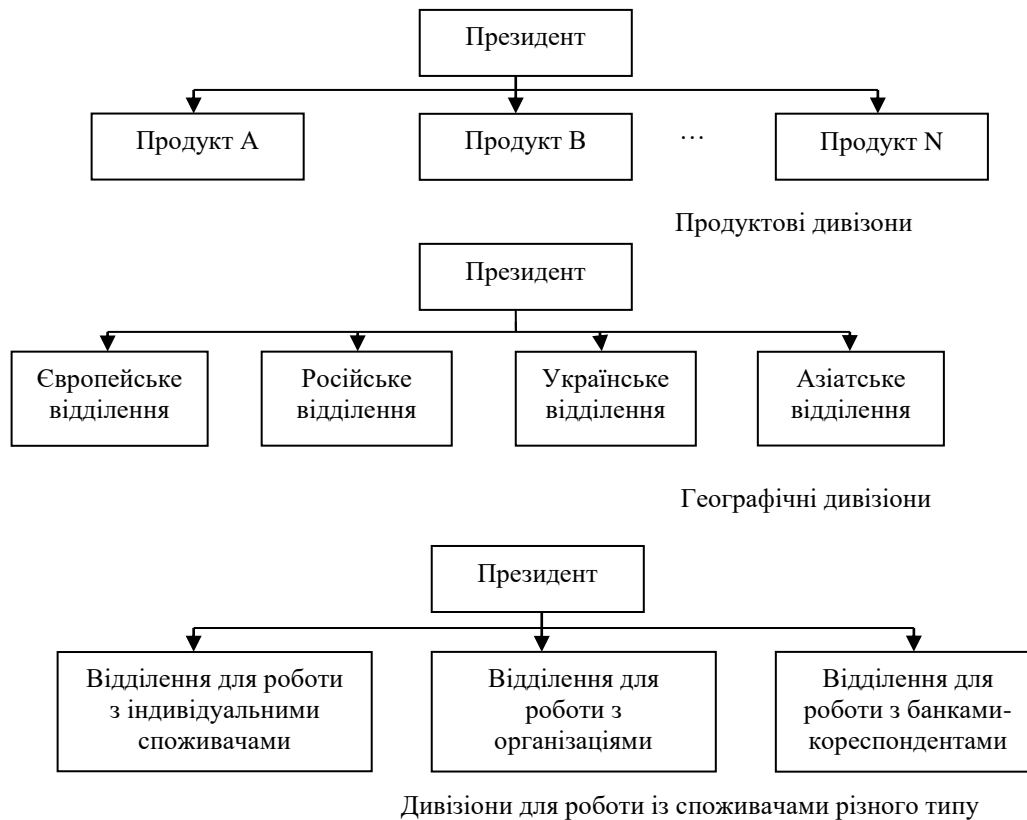


Рисунок 8.3 – Дивізіональні структури

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізіони (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

Переваги дивізіональної структури:

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки:

- дублювання функцій управління в кожному відділі;
- зростання витрат на управління;
- можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
- тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

Стратегічні господарські центри

З розвитком стратегічного управління з'явилася ще одна структуроутворююча база — продуктово-товарні стратегії. В ОСУ почали формувати самостійні організаційні одиниці, так звані стратегічні господарські центри (СГЦ) або «Strategic Business Unit» (SBU).

Концепцію SBU — Strategic Business Unit («стратегічну бізнес-одиницю», або, як прийнято серед вітчизняних науковців, «стратегічний господарський центр») — було розроблено менеджерами «Дженерал Електрик» (GE). Вони ввели це визначення для аналізу та оцінки діяльності великої та багатoproфільної організації. В основу поділу організації на СГЦ (SBU) покладено «портфель» бізнес-напрямків або стратегічних зон господарювання (СЗГ).

У практиці роботи українських підприємств процес створення самостійних децентралізованих підрозділів почався із середини 90-х років.

Стратегічний господарський центр — це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу. Найчастіше СГЦ — це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, «стратегічний набір».

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. Головні принципи їх діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати.

Нині можна створювати СГЦ за таких умов:

- наявність великої, самостійної виробничо-збутової програми як інструменту реалізації продуктово-товарної стратегії;
- здатність до стратегічної діяльності на певному ринку (СЗГ) незалежно від інших підрозділів;
- незалежність у забезпеченні ресурсами та фінансовому забезпеченні;
- наявність виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, що дає змогу ефективно конкурувати із сильними конкурентами.

Залежно від розмірів СГЦ можуть мати досить складний апарат управління. Іноді з метою забезпечення керованості формують загальні підрозділи управління кількома СГЦ з однаковими видами діяльності, зумовленими схожими СЗГ. Такими підрозділами можуть бути: відділи маркетингу, науково-конструкторських робіт, експериментального виробництва, збутові центри тощо. Важливою при цьому є фінансова залежність або незалежність СГЦ від інших рівнів управління.

Розрізняють два типи СГЦ:

- 1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді — досить розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування. Поступово, за умови правильного керівництва, СГЦ другого типу можуть трансформуватись у повністю автономні підрозділи. Але цей процес стикається з певними труднощами. Центральні органи управління можуть не погоджуватися з втратою керованості новим організаційним формуванням, «яке зробили прибутковим, а потім — подарували». Тому такі трансформації потребують певного соціально-психологічного забезпечення.

Стратегічні переваги СГЦ:

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків у працюючу систему;
- полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно;
- допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі;
- налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими;
- координує всі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ; як наслідок, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

Стратегічні недоліки:

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;
- створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СГЦ та їхніми керівниками;
- стратегічна координація між окремими напрямками діяльності, об'єднаними в СГЦ, нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими СГЦ, що руйнують організацію;
- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

Дорадчі (колегіальні) структури

Стратегічне управління спрямоване на вирішення нових проблем, які потребують зусиль фахівців всієї організації. Практика менеджменту висунула різноманітні колегіальні або дорадчі форми залучення спеціалістів до розробки та організації виконання стратегій. Ці структури не мають жорсткого оформлення, можуть бути постійно діючими або тимчасовими, різними за статусом, повноваженнями, представництвом у них спеціалістів різного фаху, спрямованістю

на визначення певних завдань тощо.

Вони можуть створюватись як комітети, комісії, ради, колегії, цільові групи тощо. В загальному вигляді вони поділяються на:

- інформаційні — для своєчасного інформування персоналу про прийняті стратегічні рішення, наприклад про зміст та структуру затвердженого стратегічного плану;
- дорадчі — для вивчення проблем певного типу, оцінювання ступеня їхнього впливу на діяльність організації, наприклад для оцінки «слабких сигналів» та необхідності зміни стратегій;
- ті, що беруть участь у розробці та прийнятті рішень — для надання допомоги вищому керівництву, наприклад, існують комітети (комісії) з стратегічного аналізу або стратегічного планування. Як правило, в цих органах керівництво експертами та фахівцями організації здійснюється одним з найвищих менеджерів;
- контрольний — для відслідковування процесу реалізації стратегічних рішень, наприклад, може створюватись комітет з стратегічного контролінгу, який навіть обмежуватиме сферу прийняття одноосібних рішень окремими керівниками.

Переваги колегіальних (дорадчих) органів такі:

- спільна, взаємодоповнююча робота фахівців різних сфер;
- формування в процесі діяльності загальноорганізаційних норм та правил ефективної поведінки;
- покращення координації в діяльності лінійних та функціональних ланок, представники яких беруть участь у роботі комітетів та комісій;
- всебічний розгляд проблем, що виникають в організації, можливість виникнення нових ідей під час обговорення проблем спеціалістами з різною фаховою підготовкою;
- створення умов для підготовки молодих керівних кадрів.

Недоліками дорадчих органів можна вважати:

- великі витрати часу на пошук спільного рішення;
- додаткові витрати на організацію діяльності колегіальних органів та залучення експертів;
- можливості перекладання відповідальності з вищих керівників на дорадчий орган;
- низький рівень відповідальності за розробку «неможливих» для даної організації рішень;
- можливість використання дорадчого органу для «зведення рахунків» посадовими особами, як інструменту поширення чуток.

Сітьові (мережеві) організації

Процеси реструктуризації підприємств та необхідність забезпечення взаємодії з окремими агентами зовнішнього середовища призвели до появи сітьових (мережових) організацій і, відповідно, мережових структур.

Зараз існують різні типи такого виду організаційних формувань. Вони мають суто ринкову спрямованість, базовану на добровільних засадах. Основою таких мереж є чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані зв'язки, наприклад, між проектантами, постачальниками, виробниками, банками, торгівельними організаціями і споживачами. Такі зв'язки оформлюються у вигляді контрактів

різного типу. Контрактна форма більш гнучка, передбачає участь у встановленні повноважень та відповідальності всіх сторін, які формують мережу. Саме цим і відрізняються мережеві організації від ієрархічних, в яких взаємодія регламентується за допомогою внутрішніх правил, процедур, інструкцій тощо.

Мережеві організації породжують також ринкові відносини всередині підприємства, спрямовують діяльність кожної ланки на досягнення таких результатів, які б вдовольняли підрозділи-споживачі.

Зовнішні динамічні мережеві організації іноді оформлюються як стратегічні союзи. Стратегічні союзи — кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей. Найчастіше стратегічні союзи формують організації, які мають взаємодоповнюючі елементи виробничо-збутового потенціалу, суміжні сфери діяльності.

Умови створення стратегічних союзів такі:

- спільність інтересів, цілей та філософії існування;
- координація політики та стратегій;
- наявність стратегічного планування;
- досягнення домовленості з партнерами;
- співробітництво власників та менеджерів.

Враховуючи переваги та недоліки кожної з розглянутих ОСУ, можна стверджувати, що ідеальних структур не існує. Перед усіма підприємствами постає проблема оптимізації структури та чисельності апарату управління через впровадження більш досконалих управлінських технологій, створення периферійних, децентралізованих підрозділів, які дають змогу перейти від статичних до динамічних структур, здатних забезпечити відповідні реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вибір того чи іншого варіанта залежить від особливостей організаційного оточення, рівня та змісту стратегій.

Запитання для контролю знань

1. Які компоненти системи забезпечення сприяють стратегічному управлінні в організації?
2. Охарактеризуйте загальні характеристики систем забезпечення стратегічного управління.
3. Що таке організаційні відносини? Як їх можна прокласифікувати?
4. Назвіть основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління.
5. Опишіть об'єкти впливу організаційного забезпечення стратегічного управління.
6. Хто або що є суб'єктами організаційного забезпечення стратегічного управління?
7. Яка мета організаційного забезпечення управління?
8. Що таке організаційна структура підприємства? Які її характерні риси?
9. Які оргструктури відносяться до оргструктур, зорієнтованих на поточну діяльність?
10. Охарактеризуйте стратегічні організаційні структури.
11. Яка роль диференціації та інтеграції при внесенні стратегічних змін до структури підприємства?
12. Які характерні риси, переваги та недоліки матричних організаційних структур?
13. Назвіть основні принципи, переваги та недоліки проектних організаційних структур.
14. Охарактеризуйте види, переваги та недоліки дивізіональних структур.
15. Що таке стратегічні господарські центри? Які їх умови створення, типи, переваги та недоліки?
16. Яка мета, типи, переваги та недоліки дорадчих (колегіальних) структур?

Тема 9. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

9.1. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні

9.2. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління

9.3 Поточне та стратегічне бюджетування

9.1. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні

Комерційна організація як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система призначена передусім для виробництва продукції (надання послуг), що має платоспроможний попит. Для забезпечення функціонування такої організації потрібно, щоб постійно:

- закуповувалась сировина; матеріали, енергоносії тощо;
- сплачувалась заробітна плата;
- підтримувалися в робочому стані виробничі потужності за допомогою ремонту оновлення чи заміни обладнання;
- реалізовувалась продукція; тощо.

Це необхідні умови для забезпечення поточної діяльності. При орієнтації на розвиток підвищуються вимоги щодо відповідного фінансово-економічного забезпечення і правильного розподілу фінансових ресурсів за пріоритетними напрямками та в часі, що дозволило б, з одного боку, гарантувати безперервність виробництва, а з іншого – розширення та розвиток організації. Стратегічна діяльність вимагає створення такого фінансово-економічного механізму забезпечення, який би створював умови для досягнення стратегічних цілей та виконання «стратегічного набору», сформованого підприємством.

У ринковій економіці підприємство ще до початку свого створення та функціонування повинно нагромадити певний обсяг грошових ресурсів, які спочатку мають бути перетворені у необхідні ресурси, потім із цих ресурсів вироблена продукція, а вже після реалізації продукції здійснено відшкодування витрат і, при наявності прибутків, – їх розподіл на споживання та інвестування. Вирішення цих задач досягається організацією його фінансової системи.

Фінанси — система грошових відносин, що виникають на всіх стадіях розвитку організації: створення, становлення, реорганізації і ліквідації, – і мають свої специфічні особливості в залежності від форми власності.

Фінансова система містить сукупність управлінських рішень щодо руху фінансових засобів та їхнього ефективного використання, включаючи: систему норм, правил ведення фінансових рахунків, фінансове планування, систему

фінансової звітності. Крім того, ця система реалізує такі функції, як залучення капіталу, управління власним капіталом, використання та повернення капіталу.

Система фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗСУ) – це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

ФЕЗСУ – підсистема стратегічного управління, яка має такі властивості:

- спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку;
- оперує фінансово-економічними та організаційними елементами;
- охоплює всі сторони взаємодії організації із засновниками, персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетними та страховими організаціями, банками тощо;
- має певний алгоритм регулювання економічних інтересів та відносин усередині та поза межами організації;
- включає всі органи управління, що беруть участь у регулюванні економічних відносин усередині та поза межами організації

Об'єктами впливу ФЕЗСУ є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують організацію із зовнішнім середовищем – із ринками постачання та збуту, а також операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

Суб'єктом ФЕЗСУ може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» із метою досягнення стратегічних цілей організації.

Як уже зазначалося, організація вступає у фінансово-економічні відносини у процесі закупівлі сировини, матеріалів, інших товарно-матеріальних та нематеріальних цінностей, реалізації продукції (послуг), які вироблено у процесі інвестування, формування капіталу та резервів, створення та розподілу прибутку; сплати податків, одержання та погашення кредитів тощо. Отже, фінансово-економічні відносини пронизують усю діяльність підприємства, тому фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління мусить бути логічно завершений побудовою обґрунтованого алгоритму регулювання економічних процесів і сформованих на їх основі раціональних відносин всередині та поза межами ринково-орієнтованої організації. Ефективність ФЕЗСУ забезпечуються за умов їх тісної взаємодії та взаємовпливу з організаційним, соціально-психологічним та інформаційно-аналітичним забезпеченням процесів стратегічного управління. Головна умова такої взаємодії – спрямованість усіх систем забезпечення стратегічного управління на досягнення цілей стратегічного розвитку, уникнення протиріч та неузгодженостей їх внутрішніх механізмів.

9.2. Побудова фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління

ФЕЗСУ може існувати у різних формах, оскільки рішення щодо його побудови зумовлені особливостями організації та змісту розробленого нею

«стратегічного набору».

Метою створення (удосконалення) ФЕЗСУ є підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (втіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації, шляхом створення відповідних підсистем фінансово-економічного напрямку та їх об'єднання в єдину систему на тій чи іншій організаційній основі.

Функції ФЕЗСУ:

- всебічний фінансово-економічний аналіз діяльності організації;
- здійснення фінансового аналізу та аудиту всіх стратегічних проектів та програм на всіх етапах (від розробки – до завершення);
- пошук оптимальних умов та джерел фінансування поточної та стратегічної діяльності організації;
- розробка фінансових та економічної стратегій, балансування та перегляд «стратегічного набору» за «фактом грошей»;
- формування та балансування бюджетів, планів та прогнозів, як для всієї організації, так й для окремих підрозділів;
- формування та управління грошовими фондами підприємства;
- управління доходами від реалізації та іншими грошовими потоками;
- регулювання економічних відносин всередині та за межами підприємства;
- облік, контроль та реєстрація всіх фінансово-економічних операцій, які проводяться в організації;
- інформаційно-методичне забезпечення функціонування та регулювання ФЕЗСУ.

Для реалізації вищенаведених функцій створюються або об'єднуються наявні підрозділи апарату управління організації.

ФЕЗСУ може бути організаційно оформлене по-різному:

- а) на базі фінансового або економічного відділу з більш розгалуженими зв'язками з іншими підрозділами організації;
- б) у вигляді матричної структури;
- в) на основі створення окремого відділу лінійно-проектного або лінійно-програмного типу з відповідними функціями та повноваженнями;
- г) у вигляді мережі відділів, які беруть участь у виконанні економічної стратегії організації;
- д) у формі координаційної ради, комітету або комісії (дорадчий орган) при вищих органах управління організацією.

Вибір організаційних рішень керівництвом залежить від ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі, від рівня стратегічного мислення менеджерів тощо. Однак, в усякому разі, до підсистеми ФЕЗСУ входять:

- *фінансовий відділ*, як підрозділ, що несе повну відповідальність за управління оборотними та грошовими коштами (визначаючи потребу у цих коштах та засоби її задоволення, тобто розробляючи та виконуючи фінансово-ресурсну стратегію);
- *відділ збуту* – як підрозділ, що відповідає за збут продукції у необхідних для ефективного функціонування організації обсягах, здійснюючи діяльність у СЗГ;
- *відділ постачання* – як підрозділ, що відповідає за ефективність «вхідних потоків»;
- *виробничі підрозділи*, що зобов'язані випускати якісну продукцію з урахуванням економії усіх виробничих витрат;
- *бухгалтерія*, яка повинна реєструвати усі господарські операції;

- *відділ організації та оплати праці* – який відповідає за здійснення матеріальної винагороди персоналу.

Таким чином, ФЕЗСУ охоплює практично всі підрозділи підприємства, далеко виходячи за межі одного тільки відділу фінансів.

Відсутність налагодженого ФЕЗСУ призводить до таких наслідків:

- затримання (або навіть неможливість) в досягненні стратегічних цілей;
- домінування поточної діяльності над стратегічною;
- необґрунтованість стратегічних рішень (у тому числі за критеріями: «витрати-результати»; «економічна ефективність» тощо);
- відсутність зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей, внаслідок неврахування їх економічних інтересів;
- зменшення (відсутність) зацікавленості потенційних партнерів у встановленні економічних відносин та коопераційних зв'язків із підприємством, внаслідок непрозорості його намірів щодо напрямків розвитку та характеру стратегій;
- неможливість побудови повноцінного механізму стратегічного управління.

Основою для побудови ФЕЗСУ є повноцінна фінансова підсистема, яка має свідомо формуватися та вдосконалюватися, діяти стратегічно. Враховуючи багатогранність такого явища, як фінанси, необхідно підкреслити, що у «стратегічному наборі» організації мають місце ресурсна та функціональна стратегії «фінанси».

Ресурсна стратегія «фінанси» оперує такими складовими, як платежі, інвестиції, грошові фонди, джерела та напрямки використання фінансових ресурсів тощо і спрямована на: пошук оптимальних умов і джерел фінансування, врегулювання грошових потоків, забезпечення оптимального розподілу та використання ресурсів, організацію фінансового аналізу, управлінського обліку й контролю, а також узгодження різних за змістом планів, проектів, програм через надання їм співставного вигляду, залучення інвестицій, встановлення фінансових цілей та оцінку результатів діяльності на основі встановлених економічних показників тощо. Функціональна стратегія «фінанси» визначає зміст та темпи змін у відповідних елементах ФЕЗСУ.

Наявність ФЕЗСУ не гарантує існування підприємства у довгостроковій перспективі, оскільки воно може бути зорієнтованим на короткострокові результати. З метою пом'якшення впливу на діяльність організації негативних факторів практика ринково-орієнтованих підприємств довела необхідність формування грошових фондів, які являють собою частину грошових засобів, що мають цільове призначення.

До грошових фондів відносяться: статутний фонд, фонд оплати праці, амортизаційний фонд, фонд розвитку виробництва, соціальних потреб, матеріального стимулювання. Враховуючи наявність альтернативних напрямків стратегічного розвитку підприємства з різними потребами у фінансуванні, варто передбачити «стратегічну складову» в наявних фондах та формування стратегічних фондів, які найчастіше грають роль резервів фінансових ресурсів, що виконують також функції фондів ризику. Стратегічні фонди можуть формуватися на різних методичних засадах з декількох джерел, існувати у різних формах тощо. Основними підходами щодо організації стратегічних фондів можуть бути:

- a) формування єдиного фонду з розробкою певних засад відносно технологій

користування їм;

б) створення окремих фондів під проект (або програму).

Обсяги, структура та джерела формування стратегічних фондів залежить від фінансових можливостей підприємства (організації); форми власності; змісту та рівня ризику «стратегічного набору»; організаційного механізму забезпечення стратегічного управління.

Раціональне використання фондів підприємства дає змогу інвестувати в розвиток найперспективніших напрямків діяльності, які забезпечують існування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Це означає, що недостатньо створити стратегічні фонди, слід ретельно визначити варіанти їх використання, розробивши відповідні процедури.

9.3. Поточне та стратегічне бюджетування

ФЕЗСУ передбачає постійну взаємодію таких складових, як фінансовий та економічний аналіз, прогнозування та довгострокове фінансове планування (іноді, у формі спеціальних інвестиційних і фінансових програм), стратегічне та поточне бюджетування, регулювання та координація виконання планів, проектів та програм, фінансовий контроль.

Враховуючи те, що стратегії різного типу, як правило, існують у вигляді планових документів, ФЕЗСУ теж має носити плановий характер. Це означає, що слід розробляти та узгоджувати модель ФЕЗ стратегічного управління, формувати прогнозний баланс ресурсів та капіталовкладень, здійснювати розрахунок прогнозних фінансових результатів, складати план руху капіталу, план фінансового забезпечення досліджень та розробок нових продуктів, технологічних процесів тощо; формувати бюджет на рік, встановлювати ліміти видатків на утримання окремих структурних підрозділів, проводити розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань, а також прогнозних показників стратегічних планів, проектів та програм.

Фінансове планування найчастіше існує у вигляді бюджетів (стратегічних та поточних). Воно забезпечує перетворення цілей та стратегій організації, заходів щодо їх виконання в конкретні, абсолютні та відносні показники та нормативи, відповідно до яких здійснюється контроль її діяльності.

На практиці будь-яка компанія розробляє річний бюджет. Він слугує документом, за яким здійснюється контроль діяльності як усієї організації, так й окремих її підрозділів (при наявності структурованих бюджетів). У залежності від прийнятих керівництвом організації рішень, бюджет може відігравати різну роль, займати певне місце у системі планування (табл. 9.1).

В основу бюджетів покладені стратегічні та поточні кошториси, що по змісту визначають рівень необхідних витрат на виконання окремих робіт та підтримку діяльності окремих підрозділів. Особливе місце в бюджетуванні посідає прогноз продаж, що дозволяє розраховувати прогнозні баланси діяльності. В планових документах у межах ФЕЗ знаходять вираз заходи щодо управління оборотними засобами, витратами, інвестиціями, взаємодії з фінансовими ринками тощо.

Роль бюджету організації та наслідки його виконання

Роль бюджету	Обґрунтованість	Оцінка в разі виконання
«Журавель у небі»	У загальних рисах, вимоговий, не завжди реальний	«Приємна несподіванка», велике досягнення
«Синиця у руках»	Обґрунтований, ненапружений, «важко не виконати»	Додатковий стимул для визначеної діяльності
«Треба мати»	Рівень обґрунтованості може бути різним, «формальні вправи»	Виконання або не виконання не тягне за собою жодних санкцій
«Священна корова»	Всебічно обґрунтований, складної структури, «закон організації»	У разі невиконання - відповідальних керівників звільняють

Наявність стратегічних планів зумовлює необхідність передбачення майбутніх витрат і способів їх покриття, тобто певного набору прогнозних фінансових зведень, що демонструють як саме буде виглядати підприємство у стратегічній перспективі з фінансової точки зору. Це означає, що мають бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків, виробництва, капіталовкладень тощо, які б передбачали потребу у ресурсах та орієнтували керівників підприємства на врахування обмежень при прийнятті управлінських рішень.

У системі стратегічного управління практично завжди використовується «подвійний бюджет», тобто бюджет, що має два взаємопов'язаних підрозділи: стратегічний та поточний. Подвійний бюджет — спосіб «захисту» стратегічної діяльності від поточної, оскільки видатки на здійснення стратегічних заходів плануються та контролюються окремо.

Метою стратегічного бюджету є вирішення стратегічних завдань, втілених у стратегії певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт по:

- а) створенню (освоєнню) нових ринків;
- б) розвитку нових напрямів діяльності;
- в) проведенню стратегічного моніторингу;
- г) організації ефективного функціонування підсистем СУ.

Перевагами стратегічного бюджетування є те, що засоби при його застосуванні адресно виділяються для виконання стратегічних робіт, а розділення бюджету на дві частини (стратегічну та поточну) дозволяє зберігати баланс інвестицій у конкурентоспроможність організації та доходів у довгостроковому періоді.

Організаційно бюджетування на вищому рівні управління організацією в цілому складається з таких загальних етапів:

- аналіз досягнутих результатів за попередній період,
- формування, узгодження та підготовка фінансового плану (бюджету),
- узгодження (коригування) плану,
- затвердження бюджету (плану),
- організація виконання плану (бюджету),
- облік та контроль за виконанням бюджету.

Кожен із цих етапів має досить великий перелік робіт, що дозволять досягти необхідного рівня обґрунтованості. Створені фінансові плани-бюджети можуть мати досить складну структуру за наявності «центрів відповідальності» певного типу, а саме — центрів прибутків, видатків, інвестицій, обороту, витрат. Кожен з цих

центрів може мати власний бюджет, більш або менш пов'язаний з загальним бюджетом організації.

Схему розробки бюджету автономного підрозділу наведено на рис. 9.1. Найчастіше такі організаційні формування називають «центрами прийняття рішень» (ЦПР). Керівник ЦПР має обґрунтувати кожен статтю витрат на наступний плановий період.



Рисунок 9.1 – Схема розробки бюджету автономного підрозділу (наприклад, СГЦ)

Децентралізовані формування матимуть різні планові та контрольні показники в залежності від їхнього типу. Головне завдання — узгодження цих показників із загальними показниками, що характеризують як загальну стратегію організації, так і окремі складові «стратегічного набору».

Економічні показники відіграють роль контрольних точок у ході аналізу та оцінки виконання окремих робіт тими чи іншими підрозділами підприємства. Так, децентралізовані підрозділи (типу СГЦ), маючи самостійний бюджет, звітують перед вищим керівництвом за двома групами показників:

- поточна виробничо-господарська діяльність;
- виконання робіт відповідно до загальних стратегічних планів, проектів і програм, що існують на підприємстві.

При цьому найважливішою метою встановлення ефективних економічних відносин є оцінка стратегічних альтернатив за фінансовими критеріями і на цій основі – вибір найкращої. Фінансово-економічні показники інтегрують характеристики інших складових «стратегічного набору» організації та дозволяють оцінити внесок кожного підрозділу, який є ініціатором розробки та реалізації окремих варіантів стратегій у досягненні загальної місії.

Зауважимо, що фінансово-економічні критерії оцінки «стратегічного набору» мають системний характер і відрізняються від традиційних показників оцінки економічного стану та фінансового становища підприємства в цілому. До цих критеріїв можна віднести: обсяг продажу та його темпи росту, прибуток та його

темпи росту, частка на ринку, структура капіталу, дивіденди, ціна акції, компенсація працівника, рівень якості продукції, базова політика росту, стійкості, досягнення прибутковості, інвестиції на одного працюючого, коефіцієнт оборотності капіталу, політика у сфері зниження витрат та інші. Ці критерії пов'язують між собою результати та витрати реалізації як кожної окремої стратегії, так і «стратегічного набору в цілому».

Запитання для контролю знань

1. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління? Що є його об'єктом і суб'єктом?
2. Які функції виконує фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління?
3. В чому полягає суть фінансових відносин всередині організації?
4. Яка мета створення фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління організацією?
5. Яким чином може бути оформлене фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління? Які підрозділи входять до його складу?
6. Які наслідки відсутності добре налагодженого фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління?
7. Якими складовими оперує ресурсна стратегія «Фінанси»?
8. Стратегічні фонди: поняття, склад, підходи до формування.
9. Опишіть фінансове планування в стратегічній організації.
10. Які роль та наслідки виконання бюджету в організації?
11. Які особливості бюджетування в стратегічній організації?
12. Які розділи можуть бути включені в стратегічний план організації?
13. Назвіть переваги стратегічного бюджетування.
14. В чому полягають особливості розробки бюджету автономного підрозділу?

Тема 10. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

10.2. Організаційна культура в системі стратегічного управління

10.3. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил»

10.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Будь-яка організація (підприємство), що діє згідно з обраною концепцією стратегічного управління, має розвинену соціальну складову, адже, як відомо, організація — це сукупність людей, що спільно працюють для досягнення загальних цілей. В ній працівник вступає у складний спектр відносин з іншими людьми. З одного боку, спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених (технологічних, технічних, професіональних, загальних та конкретних) функцій. При цьому, співробітник організації здійснює певну, більш або менш

формалізовану, встановлену систему та послідовність дій у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації, однак варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають ustalеним формальним та неформальним відносинам всередині організації, які склалися (рис.10.1).

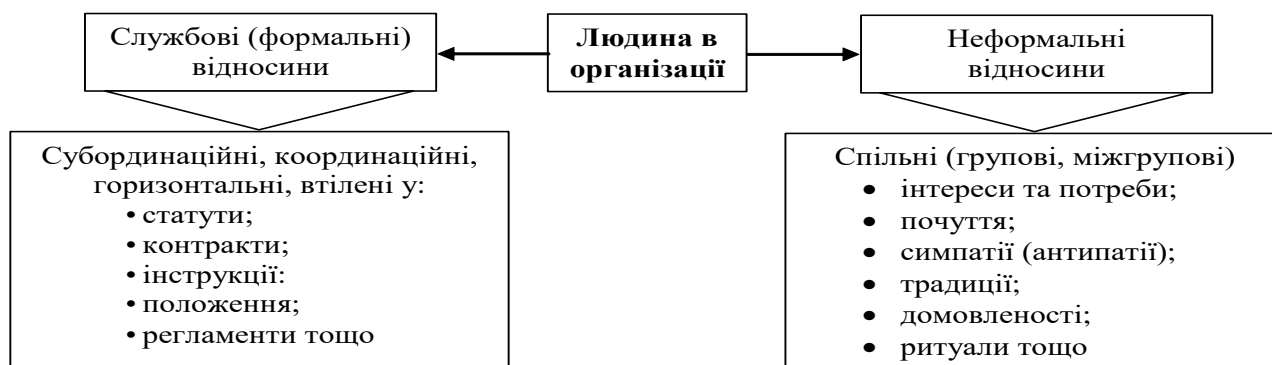


Рисунок 10.1 - Формальні та неформальні відносини людини в організації

Неформальні відносини є необхідною складовою діяльності організації. Цими відносинами теж треба управляти, тобто цілеспрямовано формувати їх, змінювати для встановлення гармонії в організації, а також для сприяння досягненню цілей, виконання стратегій. Існують загальні та специфічні елементи, які впливають на формальні та неформальні відносини.

Загальними елементами, які характеризують спільні риси будь-якої організації, опікуються майже всі керівники, розробляючи згідно з теоретичними дослідженнями та практичним досвідом різні види управлінського впливу, причому найчастіше використовуються інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, у формі відповідних документів (наказів, інструкцій, положень тощо). Специфічні елементи визначаються складом персоналу в організації, симпатіями та антипатіями людей один до одного, загальними інтересами та потребами, ритуалами та традиціями. Сполучення загальних та специфічних елементів у відносинах людей впливає на такі загальні та особливі характеристики організацій як організаційна культура, поведінка тощо. Так само це відбивається і у діяльності окремих фахівців. З одного боку, працівник має певні формалізовані повноваження для виконання встановленого обсягу та спрямованості робіт, з іншого, щоб виконати цю роботу, він має оцінювати ситуацію в якій вона виконується, брати до уваги необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати всі обставини.

Вплив на відносини та стосунки між працівниками організації дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності і потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ).

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає

сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє досягненню стратегічних цілей.

СПЗ СУ – необхідна складова системи забезпечення функціонування підприємства в стратегічному режимі, зорієнтована на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. В залежності від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання СПЗ СУ може втілюватися у різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережевих структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу. Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності СПЗ СУ.

Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в ОСУ;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховують усі особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, та і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління.

Наявність СПЗ СУ – не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація в цілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

10.2. Організаційна культура в системі стратегічного управління

Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії організації. Структуру можна змінити, але це ще не гарантує, що організація досягне бажаного результату. Організаційна структура визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними. Однак забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності й відповідальності кожного за результати впровадження стратегії організації вдається тільки в межах відповідної організаційної культури. Кардинальна зміна організаційної структури істотно впливає на зміну організаційної культури, яка має адаптуватися до неї.

Організаційна культура (ОК) – це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі.

ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Найбільш поширеними є такі класифікаційні групи ОК:

- залежно від основного важеля впливу – органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна, професійно-інноваційна;
- стосовно ризику – еволюційна та підприємницька;
- залежно від співвідношення організаційних цінностей/норм та ключових орієнтирів – культури «якості» (ефективне планування, вирішення проблем, сприйняття змін), «творення» (підприємництво, інновації, ініціація змін), «продуктивності» (стабільність, звичаї, ритуали, опір змінам), «підтримки» (робота в команді, кооперація, відповідь на зміни);
- залежно від змісту ціннісних та нормативних аспектів ОК – консервативна та адаптивна;
- залежно від рівня конкурентоспроможності та домінування індивідуалізму/колективізму – «незалежна», «кар'єрна», «згуртована» тощо.

Наведені класифікації не вичерпують всього різноманіття явищ ОК.

В ОК виокремлюють кілька складових:

- імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів);
- «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу);
- «герої» та «лиходії»;
- церемонії, ритуали та свята;
- домінуючий стиль керівництва;
- «комунікаційна мережа, базована на типі ОК тощо.

Позитивний імідж підприємства – це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого підприємство забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій з партнерами, конкурентами, урядом та ін. елементами оточення. Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК. Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування – у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності формуються кожним підприємством індивідуально.

При формуванні цінностей одна з проблем – наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій. Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтири, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання

перед іншими (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах).

Розрізняють, наприклад, такі способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації:

- «хрестоносці» – войовничі особи або групи, котрі нав'язують своє бачення змісту та форми ОК всьому світові;

- «місіонери» – ті, що активно впливають на оточуючих та відстоюють свою ОК;

- «немісіонери» – ті, що відстоюють свою ОК у формі опору впливу іншої ОК.

«Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій.

ОК уособлюється в людях – носіях елементів ОК. «Герої та лиходії» – це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, втіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі підприємства, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії» навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури, і з якими ведеться боротьба. З «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних працівників, насамперед - керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їх стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям.

Церемонії, ритуали та свята – символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені у повсякденне життя людини.

Ритуали – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати працівникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо.

Церемонії – вшанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо підприємства. Добре розроблені та організовані церемонії зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі підприємства свідомість.

Свята – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для підприємства дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування – механізмами ототожнення себе та організації в цілому.

Стиль управління – сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації. Він залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском ОК та окремих її складових. Дуже агресивний керівник може оцінити поведінку агресивної групи як надмірно миролюбну, і, навпаки, миролюбний – як занадто агресивну, навіть при стабільній поведінці групи працівників.

Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеним є дослідження формування в діяльності конкретного працівника орієнтації «на задачу» або «на людину». В залежності від обраних орієнтирів, менеджер обирає ті або інші важелі керівництва.

Комунікаційна мережа, базована на ОК – первинний, але неофіційний засіб зв'язків, носій моральних норм та цінностей, встановлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. ОК, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого – встановлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються.

Організаційна культура різних організацій істотно відрізняється за своєю силою й структурою. У деяких організаціях культура є їхньою невід'ємною частиною, а в інших вона тільки фрагментарна, тому що існує багато субкультур або є мало цінностей і традицій, яких дотримуються в конкретній організації. З впровадженням нової стратегії можуть виникати протиріччя між принципами нової та старої організаційної культури. Таким чином, організаційна культура може сприяти розвитку організації, надихати людей і допомагати їм координувати роботу, а нездатність її до швидкої адаптації іноді гальмує внесення необхідних змін під час реалізації стратегії.

10.3. Стратегічний організаційний розвиток. «Аналіз поля сил»

Організаційний розвиток (ОР) можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ; процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності; організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

Організаційний розвиток – складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами.

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

ОР – природне явище, що існує у будь-якій організації, однак він може і повинен набути нових ознак при застосуванні стратегічного управління. В цих умовах цілеспрямовано формується та підтримується стратегічний організаційний розвиток.

Стратегічний організаційний розвиток (СОР) – це найвищий щабель організаційного розвитку, в якому поєднуються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічного організаційного розвитку – це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких

взаємин – із зовнішнім середовищем.

Слід розрізняти СОР першого та другого рівня.

1) СОР першого рівня передбачає реалізацію попередньо виробленої стратегії без значних якісних змін в організації.

2) СОР другого рівня можна розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації.

Кожна з організацій повинна усвідомлювати які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівнів) їй потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін.

СОР вимагає всебічної обґрунтованості «стратегічного набору», підготовленості усіх працівників підприємства до роботи в нових умовах, які поступово формуються при впровадженні заходів, зумовлених стратегіями. СОР має й зворотній вплив на «стратегічний набір»: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання обраних стратегій або розробки нових. СОР, у зв'язку з цим, з одного боку, є мета стратегії певного типу, а з іншого – середовище, у якому здійснюється впровадження стратегій, спосіб досягнення загальних цілей.

Важливим елементом реалізації концепції СОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати у новій організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації. Якість впровадження СОР значною мірою визначається тим, наскільки повно доведено та усвідомлено зміст та необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (самоконтролю), а також елементи «управління шляхом участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції щодо вдосконалення процесу організаційного розвитку підприємства.

Водночас стратегічні програми, які відображають обрану концепцію та стратегії СОР, мають сприяти вирішенню таких питань: у яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності з СОР; коли треба переходити до альтернативної програми. Відповідей залежать послідовність і порядок здійснення СОР; це – зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку та впровадження заходів з СОР.

СОР, як правило, здійснюється:

1) внутрішніми підрозділами (спеціалістами) фірми, що працюють у ній на постійній основі;

2) зовнішніми організаціями чи консультантами, які «включені» в процес СОР організації на постійній чи тимчасовій основі;

3) «третьою силою» – зовнішніми консультантами, вченими, спеціалістами-експертами, що беруть участь у діагностиці системи, розробці програм СОР, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанту організаційного втілення програми СОР залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів СОР на підприємстві.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що на цей процес завжди будуть впливати «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори), які треба ретельно

досліджувати та балансувати:

позитивні (фактори сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл;

негативні (фактори протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

На цій основі найвідоміший американський спеціаліст з впровадження СОР К. Левін запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Деяко обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників – особливість такого явища як СОР. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираз у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація в цілому. Це означає, що умовами забезпечення СОР є:

- аналіз ситуації в організації;
- визначення прихильників та супротивників змін, які проходять в процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій;
- розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил», згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

Група в організації – це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на СОР формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота. Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо.

«Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній групі:

- «відносна сила групи»,
- «агресивність».
- «механізм впливу»,
- «ймовірний тиск»,
- «сила тиску».

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій, розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектру інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, зокрема використання влади, навчання та їх комбінація.

Забезпечення СОР за допомогою влади передбачає різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо.

Окремої уваги заслуговує підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для ОР. Навчання персоналу для активної участі та сприянню СОР може здійснюватися шляхом:

- роботи в команді;
- участі у вирішенні міжфункціональних проблем;
- участі в окремих заходах СОР;
- делегування повноважень та допомоги у їх виконанні;
- формування стратегічного мислення.

Найбільш вагомими результатами дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у СОР, крім того суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливим є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок з стратегічного управління, розвитку кожної особистості і колективу в цілому.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» — це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення СОР. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об'єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

Запитання для контролю знань

1. Охарактеризуйте формальні та неформальні відносини людей всередині організації.
2. Що таке соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління? Яка його роль?
3. Охарактеризуйте організаційну культуру організації. Яке місце вона посідає в системі стратегічного управління?
4. Як класифікується організаційна культура?
5. Які складові організаційної культури? Охарактеризуйте їх.
6. Опишіть способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації в організації.
7. Хто є носіями елементів організаційної культури?
8. Які особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі?
9. Що таке стратегічний організаційний розвиток організації?
10. Опишіть рівні стратегічного організаційного розвитку.
11. Ким здійснюється стратегічний організаційний розвиток в організації?
12. Які фактори сприяють і перешкоджають стратегічному організаційному розвитку?
13. Опишіть модель «силового поля» К. Левіна.
14. Які умови забезпечують стратегічний розвиток організації?
15. Які характеристики в кожній групі виявляє «Аналіз поля сил»?
16. Які інструменти використовують для впливу на окремі групи при «Аналізі поля сил»?

Тема 11. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

11.1. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

11.2. Інформаційна система стратегічного управління

11.3. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг

11.1. Сутність стратегічної інформації. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

Процес управління організацією – це процес оцінки та аналізу інформації. Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом та можливістю обробки, залежить якість управлінського рішення. Інформація, яка використовується в будь-якій організації – різноманітна.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

1. Стратегічна інформація орієнтована не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище.

2. Аналіз інформації здійснюється в умовах репрезентативної ймовірності.
3. Результати обробки інформації мають прогнозний характер.
4. Існує велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.
5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

За сучасних умов наявні інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована, в основному, на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо – і характеризує його. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Немає інформації про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації, збиранням і аналізом якої навіть науково-дослідні інститути займаються мало. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію на підприємстві та поза ним, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника підприємства. Висуваючи гіпотези, треба враховувати стратегічні інформаційні потреби підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами у середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

У процесі формування стратегії збирають і обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на запитання:

- які можливості надає та чому повертає певна сфера діяльності конкретне підприємство?
- як можна використати можливості зовнішнього середовища?
- які види конкурентних стратегій доцільно використовувати в конкретній галузі?
- в який спосіб визначається та за допомогою чого займає певне місце підприємство у цій галузі, що є його ключовими факторами успіху тощо?

Реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві торкається всіх аспектів його діяльності; однак, оскільки інформація – це предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер, треба дуже ретельно перебудувати наявну інформаційну систему, щоб сформувані інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями. Кожне підприємство повинно:

- визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збирання, обробки, використання та зберігання інформації;
- вжити заходів для запобігання негативного ефекту впливу недостовірної інформації на рішення, що приймаються;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) – система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформулювати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних, допущень і прогнозів.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства. БСД використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходить з багатьох джерел, і по суті є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Таким чином, *метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ* є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Формування ІАЗ СУ на основі БСД потребує:

- структуризації середовища функціонування організації у відповідності з економічними умовами та специфікою виробництва;
- врахування динаміки середовища функціонування організації при його дослідженні та аналізі;
- врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо;
- накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних

- тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін;
- діагностики відхилень фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним;
 - формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень;
 - організаційно-економічної реалізації механізмів впливу та контролю на діяльність організації.

Проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названо системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

Стратегічний моніторинг (СМ) – комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

СМ може реалізовуватись лише за умов розвинених інформаційних систем стратегічного управління.

11.2. Інформаційна система стратегічного управління

Як вже зазначалося управлінська діяльність — це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, обробку, зберігання, передачу), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростає з збільшенням розмірів організації.

Досвід підприємств, що вміють добре організовувати інформаційне обслуговування робітників апарату управління, показує, що багато проблем можна вирішити, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням інформаційно-управлінських систем (ІУС) різного типу.

ІУС дає змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- діставати уявлення про реальні справи на підприємстві в конкретний відрізок часу;
- відстежити події в зовнішньому середовищі.

Інформаційні системи у стратегічному управлінні мають дворівневу ієрархічну структуру:

I рівень – підсистема стратегічної та прогнозованої інформації, яка використовує текстову та кількісну інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел, у тому числі від консультантів, експертів і фірм, що професійно займаються збиранням, обробкою та продажем спеціалізованої інформації;

II рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

У процесі гармонізації діяльності цих двох рівнів виникають досить великі проблеми, пов'язані з можливостями отримання «непрофільної», зайвої й навіть шкідливої інформації різними користувачами. На вітчизняних підприємствах домінує II рівень, що проявляється в нерозвиненості стратегічного управління

взагалі. Вузько професійні інтереси окремих груп працівників заважають формуванню цілісних БСД. Але, якщо перший рівень переважатиме другий, інформація може бути неприйнятною для повсякденного керівництва та розв'язання поточних проблем.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований та децентралізований підхід.

Централізована система передбачає відповідальність вищих рівнів ОСУ за I рівень ІУС, дані з II рівня передаються у централізовані органи для прийняття рішень. Перевага централізованих ІУС: координація зусиль та економія на масштабах; можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатопрофільність інформаційних потреб і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована ІУС створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати невігідну для них інформацію.

Децентралізована система зорієнтована на збирання, обробку і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, СГЦ або дивізіоном), тобто на створення власної системи, де представлено обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи за рахунок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, обробка, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» у середині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних ІУС і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

Ідеальна інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати здатність виробничої системи пристосуватися в реальному масштабі часу до змін у планах, конструкції виробів, використанні робочих місць, технологічних маршрутах. Реалізація такої гнучкості виробничого комплексу залежить від здатності інформаційної системи підтримувати адекватну інформацію на підприємстві в такому виді, як вона існує, для того щоб допомагати генерувати сценарії в плануванні продукту, моделюванні альтернатив, реалізації обраної стратегії та представляти миттєві «знімки» роботи підприємства і його ефективності.

Динаміка розвитку і кон'юнктура ринку інформаційних технологій обумовили посилений розвиток сучасних технологій автоматизації і в управлінні.

На початковому етапі автоматизація виявлялася в структурних змінах існуючих ІУС або в утворенні сукупності роз'єднаних напівавтоматизованих робочих місць. Такий підхід у багатьох випадках себе оправдовує на етапі становлення нових організацій.

Наступним кроком на шляху розвитку автоматизації виробництв виступає утворення корпоративних інформаційних систем. *Корпоративна інформаційна*

система (KIC) – це наявність цілісного програмно-апаратного комплексу, що дозволяє задовольнити як поточні, так і майбутні потреби підприємства в обробці даних, реалізуючи концепції стратегічно-орієнтованої інформаційної системи. Реалізація такого цілісного комплексу передбачає: застосування погодженого набору промислових інформаційних технологій для управління інформаційними ресурсами підприємства; інформаційну погодженість усіх бізнес-процесів, для яких створюється інформаційна система; відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам; єдиний регламент експлуатації і обслуговування всіх компонентів системи.

11.3. Облік та контроль в системі стратегічного управління. Стратегічний контролінг

ІАЗ СУ – цільова підсистема, в межах якої можна досягти найбільш ефективного поєднання контролю, координації, обліку та аналізу стратегічної діяльності підприємства.

Це важливо, оскільки в ході виконання робіт за стратегічними планами та програмами треба встановлювати та контролювати конкретні терміни стосовно всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішувати питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінки результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах по координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей. Контроль реалізується за допомогою обліку. На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрямки змін, що здійснюються на підприємстві, від якості обліку залежить якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі.

Стратегічний облік – це певне поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень.

Таке поєднання дозволяє побудувати відповідну інформаційну систему, що в своїй основі матиме спрямованість на інформаційне забезпечення розробки та реалізації стратегій. В стратегічному обліку використовуються дані оперативно-технічного бухгалтерського та статистичного обліку. Коли облік перетвориться на стратегічний, тобто надає не лише фактичні, а й прогнози, очікувані результати, стратегічне управління матиме те інформаційне підґрунтя, яке дасть змогу проводити зміни на підприємстві в найбільш раціональному режимі з використанням надійних інформаційних матеріалів.

Облік має бути: цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним та оптимальним. Урахування цих вимог можливо при створенні підсистеми цільового та координаційного типу, які входять до загально-організаційної системи ІАЗ СУ.

Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вид стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміки потенційних загроз та слабких сторін.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3-6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності

підприємства. Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1) визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3) встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4) порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5) вжиття коригувальних заходів, у тому числі, перехід до альтернативних варіантів планів проектів, програм.

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливішими для забезпечення контролю є такі методи управління, як бюджетування, «управління за цілями», «управління за результатами», контролінг, управління за відхиленнями тощо.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які містять такі підсистеми контролю за:

- технологічними процесами;
- якістю продукції та праці;
- дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
- виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;

- дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

Функція ІАЗ СУ у внутрішньому середовищі організації зараз все частіше забезпечується за допомогою контролінгу.

Стратегічний контролінг – міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

Відносно задач контролінгу в літературі можна знайти різні точки зору. Згідно з американською концепцією до контролінгу відносяться також і задачі зовнішнього аудиту. В центрі німецької концепції контролінгу лежить внутрішній облік в різних формах: плановий, документальний, контрольний. Зовнішній облік та аудит, навпаки, не входить до сфери задач контролінгу. Поєднує ці підходи те, що контролінг – це комплекс взаємопов'язаних функцій, які донедавна розглядалися відокремлено. В стратегічному управлінні контролінг застосовується як інструмент забезпечення динамічного зворотного зв'язку у процесі стратегії діяльності.

Запитання для контролю знань

1. *Визначте характерні риси стратегічної інформації.*
2. *Що таке інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління? Яка його мета?*
3. *Що таке бази стратегічних даних?*
4. *Чого потребує формування інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління на основі баз стратегічних даних?*
5. *Що таке стратегічний моніторинг? Які умови його реалізації?*
6. *Опишіть інформаційну систему в стратегічному управлінні.*
7. *Скільки і які рівні має інформаційно-управлінська система організації?*
8. *Охарактеризуйте підходи до координації діяльності інформаційних підсистем обох рівнів.*
9. *Які ознаки ідеальної інформаційно-аналітичної системи організації?*
10. *Що таке корпоративна інформаційна система?*
11. *Стратегічний облік: поняття та характерні риси.*
12. *Що таке стратегічний контроль? Яка його роль?*
13. *Назвіть основні типи стратегічного контролю в організації.*
14. *В чому полягає проблема при визначенні взаємозв'язку та співвідношення стратегічного і поточного контролю?*
15. *Які властивості стратегічного контролю як виду управлінської діяльності?*
16. *Назвіть основні етапи стратегічного контролю.*
17. *Опишіть підсистеми стратегічного контролю в організації.*
18. *Що таке стратегічний контролінг?*

Тема 12. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ

12.1. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління

12.2. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії

12.3. Зміни на стадії реалізації стратегії

12.4. Впровадження стратегічних змін в організації

12.5. Контроль реалізації стратегії

12.1. Роль та значення стадії реалізації в процесі стратегічного управління

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. Стратегія та її виконання – дві сторони одного цілого. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробці стратегії. Задовільне виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, що можуть виникати на цьому етапі через наявність у ній недоліків або ж у силу появи в середовищі непередбачених змін.

Найпоширенішою помилкою є та, що вся робота, пов'язана з вибором стратегічного набору, у який були вкладені час, гроші, зусилля, буває марною через недбалу та невмілу реалізацію. Серед основних причин, які призводять до невдач, є:

- невміння проводити необхідні зміни через опір працюючих;
- цілі, стратегії і плани не були доведені працівникам, аби ті зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, й прилучилися до процесу виконання стратегій;
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень та своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації та відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур тим змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення наступних трьох завдань.

По-перше - встановлення пріоритету серед адміністративних завдань, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. Це стосується, в першу чергу, таких завдань, як:

- розподіл ресурсів;
- встановлення організаційних відносин;
- створення допоміжних систем.

По-друге – встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута з таких характеристик, як:

- її структура;
- система мотивування та стимулювання;

- норми та правила поведінки;
- кваліфікація робітників та менеджерів тощо.

По-третє – це вибір та узгодження із здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління організацією.

Всі ці три завдання вирішуються за допомогою змін. Зміни є стрижнем виконання стратегії. Саме тому зміни, які проводяться під час виконання стратегії, мають назву стратегічних змін. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та стиль змін залежить від того, як організація готова до ефективного здійснення стратегії.

12.2. Завдання керівництва в процесі реалізації стратегії

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап – поглиблене вивчення середовища, цілей розроблених стратегій. На даному етапі зважаються наступні основні задачі:

- остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій;

- більш широке доведення ідей стратегій і змісту цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників у процес реалізації стратегій.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво повинно прийняти рішення про ефективне використання наявних у фірми ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, приймаються рішення про їхній розподіл, а також залучення співробітників у процес реалізації стратегій. Важливою задачею, яку розв'язують на даному етапі, є приведення ресурсів відповідно до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в організаційну структуру фірми.

Четвертий етап включає проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна і болюча. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що надають умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно може і повинен, при визначених обставинах, піддаватися модифікації. Однак важливо також уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути

прийнятий тоді, коли він обіцяє помітно великі можливості одержання вигод у порівнянні з існуючим.

12.3. Зміни на стадії реалізації стратегії

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність впровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають *стратегічними змінами*.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалась, і обраної стратегії. Наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та менеджерами, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, то воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін. Впровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Перелік чинників, за якими визначають рівень потенціалу змін, поданий у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Потенціал змін організації

Чинники	Рівень потенціалу змін	
	Низький	Високий
Довіра до керівництва	Практично відсутня	Існує
Цілі організації	Нечіткі	Чіткі, узгоджені
Характер формулювання стратегії	Розпливчастий	Чіткий
Характер стратегії	Оборонний	Наступальний
Організаційна культура	Слабка	Самобутня, однорідна
Організаційна структура	Складна	Відкрита та чітка
Статус організації	Частина цілого	Незалежна або децентралізована
Час створення	Порівняно давно	Порівняно недавно
Розмір організації	Великий	Невеликий
Результати діяльності	Середні або нижчі середніх	Задовільні

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію.

Теоретично комбінація двох змінних і двох констант зумовлює зміни чотирьох типів: "проста — повільна зміна", "проста — швидка зміна", "складна — повільна зміна" та "складна — швидка зміна". Однак варіант "складна — швидка зміна" практично нереальний, тому що складні зміни вимагають тривалого періоду їх реалізації.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін.

1. *Перебудова організації* (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

2. *Радикальні зміни* організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

3. *Помірні перетворення* проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

4. *Звичайні зміни* зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

5. *Незмінне функціонування організації* спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є "наріжними каменями" стратегічного менеджменту. Основні типи стратегічних змін - реструктуризація, реінжиніринг та нововведення.

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява небезпечних нових конкурентів чи принципово нових технологій, змушують організації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати, так званий *реінжиніринг*. Реінжиніринг тісно пов'язаний з інжинірингом організації, тобто постійним проектуванням певних видів її діяльності.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення. Автором теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який разом з Д. Чампі опублікували працю "Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі". Початком практичного втілення теорії реінжинірингу є перебудова господарських процесів у компаніях "Форд" (постачання) та "Ай Бі Ем" (оплата рахунків).

Реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної (іноді на порядок) зміни показників діяльності. Здебільшого реінжиніринг застосовують у трьох випадках:

- коли організація перебуває в стані глибокої кризи, яка супроводжується високими витратами, масовою відмовою споживачів від продукту організації;
- коли поточний стан організації можна визнати задовільним, але прогнозовані тенденції рівня конкурентоспроможності, доходності, попиту тощо є несприятливими;
- коли успішні організації ставлять собі за мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги.

Здебільшого реінжиніринг ґрунтується на таких основних принципах: орієнтація на процес, амбіційність, порушення усталених норм і правил, творче використання інформаційних технологій. У системі реінжинірингу процес трактується як будь-яка діяльність, наприклад, збут (від вивчення потреби до замовлення), виконання замовлень (від замовлення до оплати) чи послуги (від виникнення проблеми до її вирішення), розроблення товару (від концепції до дослідного зразка), виробництво (від придбання сировини до відвантаження готової продукції).

Процес реінжинірингу передбачає виконання таких етапів:

- формування бажаного образу та цілей організації. Цей образ створюється під час розроблення стратегії організації. Правильний вибір цілей забезпечує правильне визначення напрямів, які дійсно можуть бути істотно поліпшені та є особливо пріоритетними;

- створення моделі існуючих видів її діяльності – його називають ретроспективним або зворотним реінжинірингом. Модель переважно трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їхній взаємодії з середовищем організації. При цьому відбувається реконструкція системи дій і робіт, за допомогою яких організація реалізує свою мету;

- розроблення нової моделі певного виду діяльності. Передбачає: перепроєктування вибраних господарських процесів шляхом створення більш ефективних робочих процедур; формування нових функцій персоналу; визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи; тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі;

- впровадження розробленої моделі, що дає результати, які істотно залежать від проведених підготовчих робіт, вмілого стикування та переходу від старих процесів до нових.

У сучасних умовах реінжиніринг вважають першим поколінням бенчмаркінгу.

Другим типом змін, який менеджери обирають для впровадження стратегії організації, є її реструктуризація.

Реструктуризація організації – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції,

фінансового оздоровлення.

Реструктуризація організацій може здійснюватися декількома способами: шляхом об'єднання (злиття) організацій з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх основі нових юридичних осіб або для подальшої приватизації; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; ліквідації чи репрофілювання організації.

Для визначення варіанта реструктуризації вибирають критерії оцінки підрозділів основної організації та можливостей реорганізації їх у самостійні організації. Такими критеріями можуть бути, наприклад, ступінь освоєння нових ринків (швидкість зміни структури збуту продукції та подолання бар'єрів входження у нові ринки) та рівень специфічних виробничих знань і технологій (можливість освоєння науково-технічних знань підрозділом, який переходить до випуску нової продукції). Легко реорганізується організація, яка швидко освоює нові ринки та володіє низьким рівнем специфічних виробничих знань і технологій. І навпаки, якщо для організації освоєння нових ринків і технологій є проблемою, то найчастіше її ліквідують.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що керівництво деяких з них усвідомило необхідність трансформації організаційної структури: переходу від функціональної надцентралізованої структури до незалежних або напівзалежних господарських суб'єктів, які розробляють і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку та є конкурентоспроможними на них.

Проведення реструктуризації загалом є прогресивним явищем, хоча під час такої трансформації часто не беруть до уваги те, що впровадження нової структури не дасть бажаного результату, якщо не визначено основний напрям руху. Водночас вибір стратегії є тільки початком шляху, який можна успішно подолати, побудувавши відповідну організаційну структуру, яка володіє потенціалом для реалізації стратегії. Отже, реструктуризацію слід проводити відповідно до сформованої стратегії, вибравши найефективніший варіант реструктуризації та розробивши відповідний бізнес-план для реструктуризованої організації.

Розрізняють два основні рівні перебудови структури. На першому – організація здійснює диференціацію чи інтеграцію, створює нові структури, ліквідовуючи відділення та відділи, впорядковує рівні ієрархії. На другому – скорочує чисельність працюючих з метою зменшити виробничі витрати.

Наприклад, у 1992 р. корпорація "Дженерал Моторс" мала 22 рівні ієрархії та понад 20 тисяч корпоративних менеджерів. Унаслідок реструктуризації залишилося лише 12 рівнів управління та близько 10 тисяч корпоративних менеджерів.

Реалізація стратегій зростання організації часто зумовлена необхідністю впровадження нововведень. *Нововведення* розглядають як процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів.

Наприклад, виявлення нової потреби клієнтів і впровадження змін у технологію виготовлення комп'ютерів зробили їх потужнішими та дешевшими.

Загалом розрізняють три складові нововведення: потребу (набір функцій, які слід виконати); концепцію об'єкта, яка може задовольнити потребу (нова ідея); компоненти (сукупність знань, матеріалів і технологій, які сприяють доведенню концепції до відповідного робочого стану).

Завдяки нововведенню організація може досягти значного успіху. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, та рівня оригінальності й складності концепції, яка визначає сприйнятливість ринку та витрати споживачів.

За рівнем новизни розрізняють товари нові для світу й нові для організації.

Як свідчить дослідження понад 700 фірм і 13 тисяч нових товарів, товари світової новизни становлять 10%, товари, нові для організації, – 20%, розширення гами товарів – 26%, оновлені товари – 26%, зміна позиціонування товару – 7%, скорочення витрат (виробниче нововведення) – 11% . Отже, тільки незначна частина нових товарів має світову новизну, решта – доповнення до гами існуючих товарів або їхні модифікації.

За характером концепції, яка лежить в основі нововведення, розрізняють технологічні та маркетингові нововведення.

Наприклад, "Еппл" "перевернула" ринок, запропонувавши персональний комп'ютер, а "Мері Кей" – індивідуалізований спосіб продажу косметики.

Технологічні нововведення змінюють фізичні властивості товару, впливають на застосування нових матеріалів, сприяють створенню нових продуктів. Такі нововведення часто приводять до маркетингових новацій чи навпаки. Загалом технологічні нововведення вимагають більших фінансових ресурсів і більш ризиковані. Маркетингові нововведення переважно стосуються варіантів управління, збуту чи комунікації.

За рівнем інтенсивності розрізняють принципові та відносні нововведення. Їхня інтенсивність визначається новизною концепції й технології реалізації. Чим вищий рівень новизни, тим вища інтенсивність нововведень і більший ризик. Загалом конкурентоспроможна організація має прагнути до контролю над технологіями, які істотно впливають на якість її продукції та обсяг продажу.

Результат впровадження новацій засвідчив, що основними чинниками їхнього успіху є наявність переваги товару над товарами конкурентів, маркетингового чи технологічного ноу-хау. Рівні успіху для товарів, які високо оцінюються за першим із перелічених чинників успіху становлять 82%, за другим – 79% і третім – 64% , а товари з високими оцінками за всіма трьома чинниками – приблизно 90% .

Таким чином, впровадження стратегії переважно вимагає істотних змін в організації, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації чи впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, впроваджуються нові товари чи технології та змінюється структура організації.

12.4. Впровадження стратегічних змін в організації

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважане вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони наштовхуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі:

"Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові". Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, "пасивний спостерігач" і "небезпечний елемент".

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів:

- конкурентний стиль – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;
- стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;
- стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;
- стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;
- стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий некоректно, тому що його вибір обумовлюється умовами, в яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо менеджер "стоїть поруч" з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, для трансформації організації під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- сформувати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- сформулювати місію організації та розробити стратегії для її забезпечення;
- пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку.

Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

12.5. Контроль реалізації стратегії

Незаперечним є той факт, що формування стратегії організації сприяє визначенню напрямку та способу її руху до цілі, а виконання стратегії створює умови для її досягнення. Однак це не означає, що правильний вибір стратегії та дотримання необхідних умов для її виконання автоматично забезпечать отримання бажаного результату. Основною причиною відхилень є нестабільність середовища організації, виникнення непередбачуваних змін. Все це вимагає створення системи, яка б забезпечила контроль за рухом організації згідно з "заданою траєкторією", а також за тими відхиленнями, які можуть виникнути під час діяльності. Очевидно,

що основне завдання контролю полягає не в оцінці правильності здійснення стратегії, а у визначенні того, чи сприятиме реалізація стратегії досягненню бажаних цілей.

Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні вона має вид стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це, як зазначалося, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває підприємство, наскільки воно наблизилося до мети чи відійшло від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль. Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві, втілені в певні стратегії.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типів контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорстокого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю.

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3-6 місяців після початку

робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

- бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;
- мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;
- бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;
- відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;
- бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;
- бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;
- бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи системи стратегічного контролю такі.

- Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Практично, ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.

- Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію чи акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.

- Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання. При цьому особливі вимоги висувають до інформації — вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; вказувати на час збору інформації.

- Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування. Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригуючих дій здебільшого не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення і коригують як самі цілі, так і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх встановленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших причин незадовільної роботи

організації та прийняття відповідних заходів (поліпшення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Таким чином, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальною й необхідною складовою стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Запитання для перевірки знань

1. *В чому полягає роль стадії виконання стратегії при здійсненні стратегічного управління?*
2. *Які основні причини, які призводять до невдач при реалізації стратегії?*
3. *Які завдання організації вирішує виконання стратегії?*
4. *Опишіть завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.*
5. *Що таке стратегічні зміни?*
6. *Чому зміни в організації є необхідними?*
7. *За якими чинниками можна визначити потенціал змін організації?*
8. *Якими величинами можна охарактеризувати процес змін в організації?*
9. *Охарактеризуйте п'ять типів рівнів змін.*
10. *Що таке реінжиніринг?*
11. *Назвіть етапи проведення процесу реінжинірингу.*
12. *Що таке реструктуризація організації?*
13. *Якими способами може здійснюватися реструктуризація організації?*
14. *Опишіть рівні перебудови структури організації.*
15. *Що таке нововведення?*
16. *Як можна класифікувати нововведення?*
17. *Чому виникає таке якиддя ще як опір перемінам?*
18. *Яким чином можна зменшити силу опору змінам?*
19. *Охарактеризуйте стилі проведення змін.*
20. *Які заходи потрібно здійснити для трансформації організації при впровадженні стратегії?*
21. *Що таке стратегічний контроль?*
22. *Які властивості притаманні стратегічному контролю на підприємстві?*
23. *Охарактеризуйте типи стратегічного контролю.*
24. *Розкрийте суть основних етапів системи стратегічного контролю.*

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Мета виконання індивідуальної роботи полягає в поглибленому вивченні двох теоретичних питань і формуванні творчого підходу до них. При виконанні індивідуальної роботи студент повинен самостійно відшукати необхідну наукову інформацію; проаналізувати реальні факти, пов'язані з діяльністю різних підприємств; вміти викладати власні думки, аргументувати пропозиції та правильно їх оформляти.

Практичну частину індивідуальної роботи потрібно виконувати на прикладі певного досліджуваного підприємства.

Індивідуальну роботу виконують у вигляді реферату, який складається з двох частин:

- теоретичної, де висвітлюється вибрані теми з теоретичного погляду;
- практичної, де проводиться дослідження підприємства.

Зміст індивідуальної роботи повинен бути приблизно такий:

1. Теоретична частина (8–10 сторінок).
2. Практична частина (2–3 сторінки).
3. Список використаної літератури (5–10 джерел).
4. Додатки.

Загальний обсяг індивідуальної роботи – 10-15 сторінок друкованого тексту на папері формату А4. Рекомендований шрифт – Times New Roman розміром 14 та інтервалом між рядками – 1,5.

Теоретичні та практичні запитання студент обирає згідно двох останніх цифр номеру залікової книжки з переліку, поданого в таблиці.

Практичні завдання

1. Розробіть збалансовану систему показників для досліджуваного підприємства і зробіть відповідні висновки щодо ефективності стратегії.
2. Розробіть систему показників відповідальності для досліджуваного підприємства і зробіть відповідні висновки щодо збалансованості стратегії.
3. Проведіть SWOT-аналіз підприємства і виберіть рекомендовану стратегію (Максі-максі, максі-міні, мінні-максі, міні-міні і т.д.).
4. Визначіть відносну та абсолютну конкурентну силу досліджуваного підприємства та зробіть відповідні висновки.
5. Використайте матрицю Бостонської консалтингової групи для аналізу секторів бізнесу (видів продукції) досліджуваного підприємства та зробіть висновки щодо збалансованості портфеля підприємства.
6. Використайте матрицю GE/McKinsey для аналізу секторів бізнесу (видів продукції) досліджуваного підприємства та зробіть відповідні висновки.
7. Розробіть бенчмаркінговий проект для покращення обраного критичного процесу.
8. Використайте методику СОП для оцінювання досліджуваного підприємства і зробіть відповідні висновки.
9. Визначте рекомендовану стратегію підприємства в системі координат SPACE.

10. Охарактеризуйте рівні невизначеності для напрямів діяльності (галузей, секторів ринку) досліджуваного підприємства, зробіть відповідні висновки щодо методів стратегічного аналізу, які доцільно використовувати.

Варіанти завдань для виконання індивідуального завдання

Номер варіанту	№ теоретичних питань		№ практичних завдань	Номер варіанту	№ теоретичних питань		№ практичних завдань	Номер варіанту	№ теоретичних питань		№ практичних завдань
00	1.1	8.4	1	34	5.1	2.1	5	68	10.3	6.1	9
01	1.2	9.1	2	35	5.2	2.2	6	69	11.1	6.2	10
02	1.3	9.2	3	36	5.3	2.3	7	70	11.2	6.3	1
03	1.4	9.3	4	37	5.4	3.1	8	71	11.3	6.4	2
04	1.5	10.1	5	38	6.1	3.2	9	72	12.1	6.5	3
05	1.6	10.2	6	39	6.2	3.3	10	73	12.2	7.1	4
06	2.1	10.3	7	40	6.3	4.1	1	74	12.3	7.2	5
07	2.2	11.1	8	41	6.4	4.2	2	75	12.4	7.3	6
08	2.3	11.2	9	42	6.5	4.3	3	76	12.5	8.1	7
09	3.1	11.3	10	43	7.1	4.4	4	77	1.1	8.2	8
10	3.2	12.1	1	44	7.2	4.5	5	78	1.2	8.3	9
11	3.3	12.2	2	45	7.3	4.6	6	79	1.3	8.4	10
12	4.1	12.3	3	46	8.1	4.7	7	80	1.4	9.1	1
13	4.2	12.4	4	47	8.2	5.1	8	81	1.5	9.2	2
14	4.3	12.5	5	48	8.3	5.2	9	82	1.6	9.3	3
15	4.4	1.1	6	49	8.4	5.3	10	83	2.1	10.1	4
16	4.5	1.2	7	50	9.1	5.4	1	84	2.2	10.2	5
17	4.6	1.3	8	51	9.2	6.1	2	85	2.3	10.3	6
18	4.7	1.4	9	52	9.3	6.2	3	86	3.1	11.1	7
19	5.1	1.5	10	53	10.1	6.3	4	87	3.2	11.2	8
20	5.2	1.6	1	54	10.2	6.4	5	88	3.3	11.3	9
21	5.3	2.1	2	55	10.3	6.5	6	89	4.1	12.1	10
22	5.4	2.2	3	56	11.1	7.1	7	90	4.2	12.2	1
23	6.1	2.3	4	57	11.2	7.2	8	91	4.3	12.3	2
24	6.2	3.1	5	58	11.3	7.3	9	92	4.4	12.4	3
25	6.3	3.2	6	59	12.1	8.1	10	93	4.5	12.5	4
26	6.4	3.3	7	60	12.2	8.2	1	94	4.6	1.1	5
27	6.5	4.1	8	61	12.3	8.3	2	95	4.7	1.2	6
28	7.1	4.2	9	62	12.4	8.4	3	96	5.1	1.3	7
29	7.2	4.3	10	63	12.5	9.1	4	97	5.2	1.4	8
30	7.3	4.4	1	64	1.1	9.2	5	98	5.3	1.5	9
31	8.1	4.5	2	65	1.2	9.3	6	99	5.4	1.6	10
32	8.2	4.6	3	66	1.3	10.1	7				
33	8.3	4.7	4	67	1.4	10.2	8				

Перелік рекомендованої літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
3. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самост.вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
4. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480с.
5. Грант Р., Пресс П. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер Пресс, 2008.– 560с.
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998г.–192с.
7. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.–Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003.–264с.
8. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2001.– 336с.
9. Минцберг Г. Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. –Теория и практика менеджмента.
10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 560 с.
11. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004.–304с.
12. Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .-К.:Основи, 2002 .-390 с.
13. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
14. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
16. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .-К.:МАУП, 2000 .-128 с.
17. Осовська Г. В., Фішук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .-К.:Кондор, 2003.
18. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі//Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-53.
19. <http://www.iteam.ru/publications/strategy>
20. <http://www.twirpx.com/file/36675>.

