

**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ЛАРИСА ЧЕРЧИК
ВІКТОР ЛЕВИЦЬКИЙ**

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**ЛУЦЬК
2023**

УДК 378.538.15(01)
Ч-50 Л-37

Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 10 від 21.06.2023р.).

Рецензенти: *Павлов К.В.* – д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу, Волинський національний університет імені Лесі Українки;

Стрижеус Л.В. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, Луцький національний технічний університет.

Черчик Л.М., Левицький В.В.

Ч-50 Л-37 Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

Конспект лекцій із освітнього компонента «Стратегічний менеджмент» призначений для удосконалення засвоєння теоретичних знань здобувачів вищої освіти щодо особливостей реалізації та підвищення оцінки ефективності системи стратегічного управління діяльністю підприємства як єдино-цілого механізму його розвитку.

Рекомендовано для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форми навчання спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент.

УДК 378.538.15(01)

© Черчик Л.М, Левицький В.В., 2023

© Волинський національний університет
імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
ТЕМА 2. ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	32
ТЕМА 3. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	39
ТЕМА 4. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	78
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	110
ТЕМА 5. УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	110
ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	122
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
ТЕМА 8. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	149
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	165

ВСТУП

Сучасній тенденції розвитку економіки поступово переходять на формування траєкторії інтелектуального суспільства, що базується на економіці знань, а одним із основних інструментів його розбудови на рівні підприємства (організації) виступає використання теорії та практики стратегічного менеджменту як поєднання в одне ціле основних факторів діяльності підприємства: фінансових, організаційних, ринкових, технологічних для ефективного стратегічного управління усіма аспектами його діяльності.

Освітній компонент «Стратегічний менеджмент» належить до переліку нормативних дисциплін. Він забезпечує професійний розвиток здобувача вищої освіти та спрямований на формування фахових компетенцій у формуванні теоретико-методологічних основ забезпечення і розвитку ефективної системи стратегічного менеджменту підприємства (організації).

Метою освітнього компонента «Стратегічний менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти сучасної системи знань щодо теоретичних засад у сфері управління підприємствами (організаціями) на основі вироблення спроможностей застосування стратегічних управлінських рішень, системного мислення та застосовування моделей й принципів для розбудови на стратегічному рівні компаній, установ будь-якої форми власності, комерційних та некомерційних організацій як цілісної стратегічної системи.

Основні завдання освітнього компонента «Стратегічний менеджмент» є:

- засвоєння методології та методів стратегічного менеджменту;
- формування навичок моделювання ситуації;
- знання теоретичних засад стратегічного менеджменту;
- засвоєння методів розроблення стратегії на різних рівнях управління організаціями (підприємствами);
- вивчення зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту та досягнень у виробленні та реалізації різних варіантів стратегій;
- засвоєння сучасних інструментів розроблення й впровадження стратегій діяльності на усіх рівнях управління підприємствами;

- обґрунтування стратегічних управлінських рішень;
- виявлення проблемних ситуацій на підприємствах та вироблення можливих варіантів усунення стратегічних проблем їх розвитку.

Ефективне виконання завдань щодо стратегічного управління діяльністю підприємства забезпечується на основі оволодіння такими компетентностями та програмними результатами навчання:

- Інтегральна компетентність (ІК) – здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних, поведінкових та гуманітарних наук.

- Загальні компетентності (ЗК):

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК15. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

- Спеціальні компетентності (СК):

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК13. Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.

СК14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

- Програмні результати навчання:

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН7. Виявляти навички організаційного проектування.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ
СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1.

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Передумови виникнення стратегічного менеджменту**
- 1.2. Основи стратегічного управління підприємствами**
- 1.3. Моделі стратегічного менеджменту**
- 1.4. Проблеми стратегічного менеджменту**

1.1. Передумови виникнення стратегічного менеджменту

Виділяють чотири етапи розвитку стратегічного менеджменту: бюджетування, довгострокове планування, стратегічний планування (менеджмент), стратегічний менеджмент.

Етап 1. Бюджетування (1920-1940 рр.). Реагування на ситуацію, що складається. Планування орієнтовано всередину організації та обмежується розробкою бюджетів і поточних планів по основним виробничо-господарським функціям (маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінансовими ресурсами, наукові розробки) і окремим підрозділам. Характерними рисами бюджетування є короткотерміновість та внутрішня спрямованість. Головною проблемою менеджерів є поточні прибутки і структура витрат. Бюджетування є основним інструментом розподілу внутрішніх ресурсів підприємства та контролю поточної діяльності і в сучасній економіці. Переваги: забезпечення контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями, координації діяльності підрозділів; виявлення відхилень від визначених цілей; економія при використанні всіх видів ресурсів. Недоліком бюджетування є ігнорування зовнішніх умов

функціонування підприємства.

Етап 2. Довгострокове планування (1950-1960 рр.). В основі довгострокового планування знаходиться розробка прогнозу збуту підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку, які мали місце в минулому. На основі контрольних цифр, заданих в прогнозі збуту, розроблювались функціональні плани з постачання, маркетингу, виробництва, які зводились в загальний фінансовий план підприємства. Головним завданням менеджерів було виявлення фінансових проблем підприємства. Довгострокове планування схоже на бюджетування, але на триваліший період. Цьому сприяли перевищення попиту над пропозицією, низький рівень конкуренції, стабільність і передбачуваність розвитку ринків.

Етап 3. Стратегічне планування (1960-1980 рр.). Економічна ситуація в багатьох країнах змінилась: зросла конкуренція, зовнішнє середовище підприємства стало більш динамічним, а фактичні результати діяльності підприємств часто не співпадали із запланованими показниками. Але довгострокове планування не працює в умовах динамічного середовища та жорсткої конкуренції. Зміст планування змінився: виникла потреба розроблювати плани розвитку підприємств з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, зросла роль стратегічного аналізу, почали застосовуватися альтернативні варіанти дій на перспективу, сценарії, планування «портфелю підприємства». Стратегічне планування забезпечувало прийняття управлінських рішень для довгострокового розвитку організацій.

Етап 4. Стратегічний менеджмент (з 80-х років ХХ ст.). Дозволяє визначити довгострокові цілі, забезпечує виконання комплексу конкретних дій щодо швидкої реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища: перегляд цілей, коригування загального напрямку розвитку, реалізацію, оцінку та контроль стратегії.

Існує декілька наукових підходів щодо визначення змісту

стратегічного управління: дизайнерський, формальний, аналітичний, підприємницький, навчальний, політичний, трансформаційний.

Дизайнерський підхід_(П.Селзнік, 1957; А.Уандлер, 1962; К.Ендрюс, 1980). Стратегію розуміють як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

Науковий внесок в розвиток стратегічного управління полягає у визначенні основного положення стратегічного менеджменту про те, що стратегія відображує фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом підприємства:

- розроблено концепцію і технологію проведення SWOT-аналізу, що означає оцінку сильних та слабких сторін підприємства разом з можливостями та загрозами зовнішнього середовища;
- введено поняття ключової компетенції;
- приділено увагу взаємозв'язку стратегії та структури управління підприємства.

Формальний підхід (І.Ансофф, Дж. Стейнер, П.Вак, М.Гулд, Е.Кемпбелл, 70-ті роки ХХ століття). Створення стратегії розглядається як ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на певні етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Важливим моментом даного етапу є декомпозиція – розділення стратегії на субстратегії. Це призводить до виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів стратегій. Разом з ієрархією планування існує ієрархія завдань, бюджетів, підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та ієрархія програм дій. Відповідальність за стратегічний процес несе вище керівництво. Розробку стратегічного курсу забезпечують висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мають прямий вихід на вище керівництво. Розробник стратегічного плану

стає центральною фігурою стратегічного процесу. Формальний підхід до стратегічного управління може ефективно застосовуватись в бюрократичних організаціях з централізованим управлінням, які діють в стабільних та передбачуваних умовах. Недоліками формального підходу до стратегічного управління є наступні:

- використання вузького набору стандартних стратегій, відмова від пошуку альтернативних, нестандартних рішень;
- втрата гнучкості організації, спроможності до інновацій та експериментів, перетворення розробленої стратегії в догму;
- суб'єктивність точок зору спеціалістів стратегічного планування, які можуть не враховувати об'єктивний стан галузі та компанії;
- концентрація уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури;
- неефективність стратегічного планування в умовах динамічного оточення, високого рівня невизначеності.

Аналітичний підхід (М.Портер, Д.Шендел, К.Хаттен). Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції підприємства в залежності від галузевої структури ринку, який виконано на основі аналітичних розрахунків. Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка обумовлює організаційну структуру управління. Така точка зору базується на ідеї про те, що в кожній галузі може бути використаний обмежений перелік ключових стратегій, дотримання яких дозволить компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і одержання прибутку, необхідного для розширення і зростання. Прибічниками аналітичного підходу до стратегічного управління розроблені концепції: ключових стратегій; конкурентних переваг; «ланцюжка цінностей»; конкурентного аналізу; кривої досвіду; матричного аналізу портфелю бізнесу підприємства. Недоліки аналітичного підходу до стратегічного управління:

- стратегічний аналіз має велике значення при розробці стратегій підприємства в стабільних, статичних умовах. Але в умовах динамічного середовища подібний аналіз малоефективний, тому що він не враховує значну кількість випадкових факторів;

- аналітики ізольовані від реальних процесів бізнесу і мають справу тільки з цифрами. Надмірна увага до розрахунків часто перешкоджає навчанню та творчості, негативно впливає на рівень залучення спеціалістів в процес розробки стратегії;

- інші працівники підприємства сприймаються аналітиками і керівництвом як рядові виконавці, які повинні лише виконувати нав'язані їм стратегії.

Підприємницький підхід (Й.Шумпетер, А.Коул, Д. Коллінс, Д.Мур). Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника. В підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника, який акцентує увагу не стільки на формуванні стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей для бізнесу. Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом вперед всупереч невизначеності ситуації. Сприятливими умовами для застосування підприємницького підходу до стратегічного управління вважається динамічне, але просте і зрозуміле керівнику оточення з великою кількістю ніш; невелика підприємницька організація з централізованим управлінням, простою організаційною структурою. Слабким місцем цього підходу є великий ризик, тому що формування стратегії повністю зводиться до поведінки однієї людини, значно залежить від її здоров'я та примх.

Навчальний підхід (Ч.Ліндблом, Дж.Куїнн, Г.Хемел, К.Прахалад, К.Аджіріс). Середовище бізнесу складне та динамічне, тому побудова стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово по мірі розвитку і навчання організації. Представники навчального підходу в розвиток стратегічного управління:

- розробили концепцію організації, яка навчається;

- започаткували еволюційну теорію згідно якої зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем – «рутини», до яких відносяться всі робочі функції, які постійно повторюються;

- концепція динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей;

- теорія хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв'язків може привести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату, тому менеджерам не потрібно сподіватись на структуру, системи, правила й процедури; вони повинні постійно бути готовими до будь-яких нових обставин.

Політичний підхід (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі). Процес формування стратегії трактується як відкрита боротьба за вплив, увага акцентується на важливості використання менеджерами владних та політичних методів всередині організації, на галузевому ринку. Переваги політичного підходу до розробки стратегії:

- політика як система впливу забезпечує заняття лідерських позицій найбільш сильним членам організації;

- при використанні політичних методів обмірковуються всі істотні сторони проблеми, збільшується ймовірність того, що всі точки зору будуть висловлені;

- політичні методи дозволяють стимулювати зміни, які можуть блокуватися легітимними системами впливу: формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою;

- політичні методи можуть полегшити здійснення змін.

Негативним наслідком політичного підходу може стати дезорганізація та параліч діяльності.

Трансформаційний підхід (А.Чандлер, Г.Мінцберг, Д.Міллер, Р.Майлс, К.Смоу). Трансформація підприємства – це комплексні зміни, що включають зміни базових установок і цінностей підприємства й мають

результатом у вигляді наступних позитивних моментів: безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості. Трансформація реалізується шляхом комплексного застосування різних методологій – реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, процесно-орієнтованого управління («Activity-Based Management»), збалансованої системи оціночних індикаторів («Balanced Scorecard»), ISO 9000, системи управління додатковою вартістю («Value-Added Chain»), програми революції факторів «Система 20 ключів». Процес стратегічного управління зводиться до реакції на зміни в зовнішньому середовищі шляхом трансформації організації. Особливості стратегічного управління як трансформаційного процесу:

- головним елементом процесу створення організаційної стратегії є зовнішнє оточення, воно проявляється як набір сил загального характеру. Підприємство повинно адекватно реагувати на дані сили;

- на певні періоди часу організація приймає чітко визначену форму структури, яка обумовлює її поведінку та набір стратегій. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом будується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації);

- мета стратегічного менеджменту полягає в підтримці стабільності організації на відносно довгих відрізках часу. В той же час в періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу й збереження життєдіяльності організації.

Кінцеві стратегії приймають форми планів, схем, позицій, перспектив – але кожна в свій час і у відповідності із ситуацією.

1.2. Основи стратегічного управління підприємствами

Стратегічний менеджмент – це:

1) управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають зовнішньому оточенню та дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності надає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей;

2) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;

3) процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись та змінюючись;

4) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний 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 системи стратегій («стратегічного набору»);

5) це процес, який визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, виробітку стратегії, визначення ресурсів та підтримання відносин з зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягти постановлених задач.

6) Суть стратегічного менеджменту полягає в тому, що на підприємствах існують чіткі стратегічні плани розвитку, сформовані відповідно до них структури управління, системи і механізми взаємодії

окремих планів, спрямованих на забезпечення довгострокової стратегії, на перемогу в конкурентній боротьбі і створення управлінського інструментарію для реалізації цих стратегій.

Стратегічний менеджмент передбачає:

- 1) визначення ринкових позицій на перспективу залежно від пріоритету цілей;
- 2) виділення ресурсів організації під стратегічні цілі;
- 3) створення центрів управління кожною стратегічною ціллю;
- 4) оцінка та стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників щодо досягнення стратегічних цілей.

Виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного менеджменту:

- потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому (з боку «входу» даний потенціал складається з сировини фінансів, трудових ресурсів та інформації; з боку «виходу» – з виробленої продукції, правил соціальної поведінки. Не всяка продукція та послуги можуть бути включені в потенціал організації, тобто продукція створена за новими технологіями, має особливості та буде користатися попитом на ринку);

- Внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі (наявність здібностей своєчасно помітити зовнішні зміни, керування адекватними діями у відповідь, тобто наявність стратегічних можливостей для розробки, випробувань та впровадження нових товарів та послуг, технологій, організаційних змін).

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність 5-ти взаємопов'язаних управлінських процесів:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) вибір стратегії;
- 4) реалізація стратегії;

5) оцінка й контроль виконання.

Аналіз середовища вважають вихідним процесом стратегічного управління, тому що забезпечує базу для визначення місії та для виробітки стратегій. Аналіз середовища передбачає вивчення трьох частин середовища:

1. Аналіз макросередовища – включає вплив таких компонентів середовища, як стан економіки; правове регулювання та управління; політичні процеси; природне середовище та ресурси; соціальна та культурна складові суспільства; науково-технічний та технологічний розвиток суспільства; інфраструктура тощо.

2. Конкурентне середовище – аналізується за п'ятьма основними складовими: конкуренти в галузі; споживачі; постачальники; потенційні нові конкуренти; виробники продуктів – субститутів (замінників). Аналіз кожної з цих складових проводиться з точки зору конкурентної сили та конкурентних можливостей.

3. Аналіз внутрішнього середовища – показує внутрішні можливості та потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками: кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація; наукові дослідження та розробки; виробництво, яке включає організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики; фінанси фірми; маркетинг; організаційна культура.

Визначення місії та цілей складається з трьох підпроцесів – визначення місії фірми; визначення довгострокових цілей; визначення довгострокових цілей; короткострокових цілей. Аналіз та вибір стратегії – цей процес вважається ядром стратегічного управління.

При визначенні стратегії керівництво взаємодіє із наступними основними питаннями, пов'язаними з положенням фірми на ринку: який бізнес припинити; який бізнес продовжити; в який бізнес перейти. Всі стратегії, які використовують в фірми, є різними модифікаціями декількох

базових стратегій:

1) обмежене зростання – цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» та коригуються на умови, які змінюються;

2) зростання – встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Застосовується для динамічних галузей з швидкою зміною технології;

3) скорочення – встановлення цілей нижчого рівня, що досягнутий в минулому;

4) комбінована – сполучення розглянутих альтернатив: обмеженого зростання, зростання та скорочення. Ця стратегія для великих організацій, що активно діють в декількох галузях.

Реалізація стратегії – критичний процес, оскільки саме він в разі успіху призводить фірму до здійснення поставлених цілей. В процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої задачі та здійснює закріплені функції.

Оцінка й контроль – забезпечує стійкий зворотній зв'язок між процесом досягнення та власне цілями організації. Задачами контролю є:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкту у відповідності з прийнятними стандартами, нормативами;
- з'ясування причини відхилень;
- коригування.

Стратегічний контроль направлений на виявлення того, в якій мірі реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, тому що його не цікавить правильність використання стратегічного плану, правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій, операцій, тому що він сфокусований на тому, чи можливо в подальшому реалізувати прийняті стратегії та чи приведе їх реалізація до досягнення постановлених цілей.

Діяльність по стратегічному управлінню спрямована на забезпечення стратегічної позиції, яка повинна забезпечити тривалу життєздатність організації в умовах змін. Керівник організації, який займається стратегічними проблемами, забезпечує постійний потенціал прибутковості. Його задачею є виявлення необхідності та проведення стратегічних змін в організації; створення складових організації, що сприяють стратегічним змінам; підбір та виховання кадрів, які можуть провести стратегічні зміни.

Предметом стратегічного менеджменту є питання формування джерел та механізмів довгострокового розвитку підприємств (їх структурних одиниць) у динамічному зовнішньому середовищі, які призначені забезпечити гнучку відповідність внутрішніх ресурсів й компетенцій підприємства та його зовнішнього середовища.

Об'єктами стратегічного менеджменту є:

- організації;
- стратегічна одиниця бізнесу (СОБ);
- функціональні зона організації.

Організація розглядається як відкрита комплексна соціально-економічна система, яка являє сукупність структурних підрозділів.

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) це напрям чи низка суміжних напрямів діяльності організації, самостійний ринково-орієнтований підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом на власному сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів та конкурентів. Він очолюється директором, що несе повну відповідальність за стратегічний розвиток та поточну діяльність СЗГ.

Функціональна зона організації це сфера діяльності, яка організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, що спеціалізується на виконанні певних функцій та забезпечують ефективну діяльність як окремих СЗГ, так і організації в цілому.

Залежно від обраного об'єкта стратегічного управління розрізняють: корпоративну стратегію – стратегію організації в цілому; бізнес-стратегію

– стратегію окремого стратегічного підрозділу організації; функціональну стратегію – стратегію функціональної зони господарювання.

Прикладом корпоративної стратегії може служити стратегія організації в певній стратегічній зоні господарювання (СЗГ) (певний сегмент ринку). Бізнес-стратегію може ілюструвати стратегія підрозділу у виробництво побутових холодильників багатогалузевої електротехнічної організації. Функціональна

стратегія представлена стратегією управління персоналом організації, виробництвом, фінансами та стратегіями в інших сферах діяльності.

Виділяють три рівні аналітичних досліджень:

- по-перше, об'єкти стратегічного управління визначаються безпосереднім складом господарюючих систем у відповідності з функціональним і структурним підходами;
- по-друге, об'єкти стратегічного управління відображаються як конкретні явища та процеси, які формуються й реалізуються в рамках стратегічного циклу управління;
- по-третє, як об'єкти стратегічного управління слід розглядати організаційні ресурси, які призначені підтримувати стратегічні управлінські процеси відповідними активами і компетенціями з метою якісної реалізації зоставлених перед господарюючими системами цілей.

Принципи стратегічної діяльності підприємства:

- Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що змінюється, розвивається та змінюється в динамічному середовищі.
- Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає можливість деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набувають вигляду обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні, так і внутрішні фактори.
- Послідовний розвиток підприємства пов'язаний з формулюванням ясних, простих та досяжних цілей, які знаходять втілення у системі

техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегій їхнього досягнення.

- З часом будь-який стратегічний набір підприємства застаріває та стримує його розвиток. Для уникнення цього потрібно періодично переглядати та оновлювати стратегії на підприємстві.

- Механізм функціонування підприємства повинен містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства.

- Підтримка змін, нововведень має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

- Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

- Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дозволяють досягти цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо розробки концепції та формування системи стратегічного управління.

Отже, стратегічний менеджмент – це управлінська діяльність по опрацюванню й реалізації рішень, направлених на повне та ефективне використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання поставлених перед організацією на перспективу завдань.

Управління організацією включає управління всіма підрозділами та виконання всіх функцій управління. Кожному з них повинна бути відведена своя роль у стратегії. Розробити стратегію – це значить прийняти комплекс взаємозалежних рішень. Розвиток організації забезпечується ефективною стратегією і високою якістю її виконання.

До числа завдань стратегічного менеджменту відносять:

- 1) визначення місії, цілей, довгострокових перспектив розвитку;
- 2) перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи, завдання;
- 3) розробка стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) оцінка результатів діяльності, внесення змін до стратегічного плану або методів його реалізації.

Дані завдання певною мірою відображають і послідовність основних етапів стратегічного управління. Перераховані завдання стратегічного менеджменту є взаємопов'язаними, виконуються менеджерами поряд з іншими завданнями, обов'язками; вимагають певного часу, розподілу зусиль між вдосконаленням стратегії і методів її виконання.

Ключовими гіпотезами стратегічного менеджменту називають припущення, виходячи з яких фахівці дають прогноз на майбутнє. Ключові гіпотези І. Ансоффа представлені як аксіоми, тобто твердження, що не потребують доведення. Вони виступають як фундаментальна основа дослідження, як відображення об'єктивної сутності явища. Зміст основних аксіом, сформульованих І. Ансоффом, приклад в теорії управління, тому в короткому викладі наведемо ті з них, які найбільш цікаві з позиції стратегічного управління.

1. Гіпотеза випадковості. Єдиного рецепту оптимального управління організацією не існує. Між двома загальними для всіх рішеннями є якийсь середній набір різних типів управлінської поведінки, які відповідають різним типам проблем.

2. Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище визначають оптимальну модель поведінки фірми.

3. Гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації повинен відповідати рівню рухомості середовища.

4. Гіпотеза про стратегію, здібності та діяльність. Діяльність організації оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню рухомості середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці.

5. Гіпотеза про багатоеlementність. Успіх організації – результат взаємодії та взаємодоповнення декількох ключових елементів. Ця гіпотеза відкидає припущення про те, що якийсь один компонент управління (ключові менеджери, структура, культура, система тощо) є головною умовою успіху.

6. Гіпотеза про збалансованість. Для кожного рівня рухомості середовища можна підібрати комбінацію елементів, що оптимізують успіх організації.

Дані гіпотези засвідчують, що система стратегічного управління будь-якої організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від наступних факторів:

- сфери діяльності організації, її галузевої належності;
- розмірів організації;
- специфіки виробництва;
- наявного потенціалу організації;
- архітекtonіки організації;
- потенціалу персоналу організації.

1.3. Моделі стратегічного менеджменту

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління, серед яких:

Модель стратегічного управління на основі «стратегічної прогалини». Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди.

«Стратегічна прогалина» – 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. Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність можливості підприємства та його ресурсний потенціал. Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних та пом'якшення або усунення слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовуються різні моделі й методи обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки бізнес-стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках, тому стосовно даної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку, але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності.

Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного управління, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних

для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність 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 йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі країни.

Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. 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». 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. Окремі галузі економіки мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок позитивного іміджу.

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 управління та планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність

всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства.

Модель стратегічного управління, що враховує розміри підприємства. Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного управління, оскільки обсяги інформації, що використовується при управлінні, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і часто не оформлюються у вигляді складної системи документів (планів, проектів, програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування із залученням консультантів дає позитивні результати.

Систематичне ефективне стратегічне управління на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання стратегічних планів.

Існує багато думок щодо того, як повинна виглядати модель стратегічного менеджменту. Визначають, що в будь-якій моделі виділяється три стадії процесу стратегічного менеджменту:

- стадія стратегічного планування: розробки стратегії, стратегічного аналізу та вибору;
- стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії: впровадження та реалізація стратегії;
- стадія стратегічного контролю та регулювання: оцінка стратегії, моніторинг та оцінка виконання.

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії організації

шляхом встановлення її місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів і дій, які можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та збільшення конкурентних переваг.

На стадії стратегічної організації виконується приведення усіх ресурсів і внутрішніх зв'язків, цілей, завдань й сфер відповідальності працівників у повну відповідність до обраної стратегії. Також проводяться необхідні організаційні зміни в організації і виробляється політика кожного структурного підрозділу.

Існує три моделі стратегічної поведінки.

1. Реакційна. Такий стиль управління, коли в умовах нестабільності зовнішнього середовища керівництво організації мінімізує стратегічні зміни: відбувається падіння очікуваного рівня прибутку, керівництво зазвичай вважає, що це пов'язано з помилками в оперативній діяльності (в контролі над запасами або в ціновій війні з конкурентами) та намагається виправити їх оперативними засобами (скоротити витрати, знизити ціни). Якщо оперативний вплив не приносить результату, вищий менеджмент звертається до питань стратегії. Зазвичай нова стратегія реалізується поетапно. Організації з реакційним стилем управління зазвичай уникають переривчастих стратегічних впливів, таких як рішучий перегляд товарних та ринкових позицій доти, доки вони не опиняться в умовах кризи. Керівництво втрачає довіру співробітників. Коли така організація під тиском обставин звертає увагу на стратегічні зміни, вона починає рухатися методом спроб та помилок. Якщо їй вдасться покращити своє становище, пошук нових можливостей зупиняється. Така модель поведінки є однією з найбільш ефективних в умовах, коли ринок потребує стандартизованих, дешевих товарів та послуг. Реакційне управління з стратегічної точки зору пасивне, але в конкретному оперативному плані воно може бути енергійним, агресивним та ефективним.

2. Спеціальна. При такому управлінні відсутній централізований, спланований стратегічний розвиток, але організація активно проводить

поступові стратегічні зміни. Ідеї таких змін зазвичай йдуть знизу догори – з конструкторських відділів або відділів маркетингу. Процес змін має епізодичний характер, тому що нові ідеї зароджуються спонтанно – вони виникають у найбільш прогресивних технологів та маркетологів. Ідеї щодо товарів та ринків зазвичай являють собою покращення вже існуючих продуктів, логічні етапи історичного розвитку фірми. У випадку переривчастих змін спеціальний менеджмент значно відрізняється від реакційного. Менеджери вміють впізнати необхідність змін ще до настання кризи. Вони підходять до таких змін організовано та по-діловому, але пошук рішень проводиться також методом спроб та помилок, без певного плану.

Спеціальне управління ефективне в умовах, коли попит та технології на ринках збуту фірми розвиваються поступово, відсутні різкі стратегічні зміни, тобто швидкість змін не буде перевищувати швидкість реакції фірми.

В 1970-х роках в США виникла модифікація методу спеціального управління переривчастими змінами, що отримала назву «управління за обставинами», почався розвиток нового підходу – «кризового управління». Дані методи застосовують у випадках, коли розвиток зовнішнього середовища відбувається поступово, але з періодичними стрибками.

3. Систематична. Прийняття стратегічних рішень базується на чітких прогнозах майбутніх тенденцій, загроз та можливостей середовища. В моделі спеціального управління стратегічний розвиток відбувається у вигляді стратегічних змін, що обумовлені сліпою логікою. В плановому управлінні логіка чітко виражена і всі зміни, що відбуваються у фірмі, є її відображенням.

Першою системою планування, що отримала широке визнання, було довгострокове планування, яке іноді називають системою корпоративного планування, яке іноді називають системою корпоративного планування або планування прибутку.

Довгострокове планування ґрунтується на припущенні про поступовий

логічний розвиток навколишнього середовища. Тому довгострокове планування підходить для чіткого та спрямованого поступового стратегічного розвитку, скоординованого між різними підрозділами підприємства.

Спочатку передбачалося, що довгострокове планування буде засобом підсилення контролю керівництва за оперативною діяльністю в умовах швидкого зростання. Перевагою стратегічного планування є те, що воно ставить під сумнів історичну логіку розвитку. Якщо аналіз зовнішнього оточення показує, що за допомогою історичної логіки неможливо зробити точний прогноз розвитку зовнішнього середовища, стратегічне планування переключаче всю увагу на систематичне управління переривчастими змінами. Обирається нова логіка майбутнього розвитку підприємства, відбувається формулювання стратегії.

Нова стратегія, яку планується розвинути, впровадити та використати, повинна враховувати традиційні сильні сторони фірми і тоді стратегічне планування спроможне повністю спрямовувати майбутній розвиток компанії. Якщо ж стратегія така, що для її реалізації сильних сторін фірми недостатньо, або її реалізація може привести до появи слабких сторін у майбутньому, стратегічне планування треба розширити до стратегічного менеджменту (див. табл. 1.1).

В табл. 1.1 наведені умови оптимальності моделі, вибір якої обумовлений очікуваними характеристиками середовища, а також можливістю застосувати здібності фірми до управління стратегічними змінами:

- 1) реакційна модель є найбільш прийнятною в умовах стабільності зовнішнього середовища, коли зміни повторюються і є можливість для використання традиційних сильних сторін підприємства;
- 2) спеціальне управління використовують в динамічному середовищу, що постійно розвивається;
- 3) довгострокове планування необхідно, коли швидкість змін починає

перевищувати швидкість реакції підприємства;

Таблиця 1.1

Моделі стратегічного менеджменту

Модель менеджменту	Тип змін	
	Поступовий (розвиток товару (послуги) ринку)	Переривчастий (диверсифікація, вихід з ринку, інтернаціоналізація, заміна технології)
Реакційна	Метод спроб та помилок	Панічний пошук виходу з кризової ситуації
Активна спеціальна	Ідеї змін рухаються знизу догори, епізодичні, логічно поступові, ініціатива виходить з відділів досліджень та розробок маркетингу	Пошук методом спроб та помилок, реакція на переривчасті зміни. Очікування переривчастих змін (управління за обставинами, кризове управління)
Активна систематична	Періодична екстраполяція у масштабі історичних тенденцій та діяльності (довгострокове планування, планування досліджень та розробок, стратегічне планування)	Періодична і систематична екстраполяція в масштабі фірми логіки майбутнього розвитку (стратегічне планування, стратегічний менеджмент)

4) коли у зовнішньому середовищі очікуються часті переривчасті зміни, реактивна, спеціальна моделі та модель довгострокового планування стають менш ефективними;

5) коли зовнішнє середовище потребує від підприємства розвитку нових здібностей, необхідний стратегічний менеджмент.

1.4. Проблеми стратегічного менеджменту

Будь-яке підприємство, що займається питаннями стратегічного менеджменту, стикається з проблемами розробки та реалізації стратегії, до яких можна віднести:

- відсутність стратегічного менеджменту. Вирішення даної проблеми пов'язано з розумінням значення стратегічного управління як одного з пріоритетних напрямків розвитку підприємства. Це стосується, насамперед, невеликих підприємств, керівники яких вважають, що стратегія їм не потрібна. З одного боку, підприємства малого бізнесу завжди мають

першочергові завдання: як розрахуватися з бюджетом, як заплатити заробітну плату працівникам, з іншого боку, позиція, яку займають власники таких підприємств. Якщо власник піклується не тільки про поточний період, але й про перспективу, то без стратегічного управління необхідне.

- Відсутність стратегії. Для розробки стратегії необхідно мати спеціальні знання, технологію, яка включає певні етапи.

- Стратегія не реалізується. Для реалізації обраної стратегії необхідно розробити механізм реалізації стратегії.

- Неконтрольовані зовнішні фактори, аналіз зовнішнього середовища, його мінливість та динамічність. При обранні стратегії важливо визначити, які економічні, політичні, соціальні та інші фактори впливають на майбутнє організації, що вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища. Пристосування підприємств до мінливого зовнішнього середовища гальмується через недостатню підготовку менеджерів, відсутність у більшості з них практичного досвіду стратегічного управління, складні організаційні зміни.

- Недостатній рівень кваліфікації кадрів, багаторічна практика переважного застосування інтуїтивного та ситуативного управління призвела до поглиблення проблеми забезпечення підприємств фахівцями у сфері стратегічного управління

- Стратегічне управління ототожнюється з довгостроковим плануванням і його зміст зводиться до розробки системи довгострокових планів господарської діяльності. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та невизначеності в ефективному функціонуванні підприємств необхідне передбачення майбутнього розвитку (прогнозування, планування), а також систематичний моніторинг та оцінка тенденцій розвитку середовища, що є передумовами корекції стратегії та своєчасної реакції підприємства на зміни.

- Наявність на підприємствах негнучких, механістичних організаційних структур. Ефективне застосування практики стратегічного управління вимагає

від господарюючого суб'єкта побудови гнучкої, «адаптивної» організаційної структури, що забезпечить чутливість до змін зовнішнього середовища та відповідну адаптацію. В свою чергу організаційна структура є інструментом і одночасно межами реалізації стратегії. Відбувається поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до матричних, проектних, дивізійних організаційних структур управління з автоматизованими підрозділами.

- Проблема стратегічного позиціонування і вибору стратегічних пріоритетів при розробці та реалізації стратегії. Поряд з конкурентними перевагами, обумовленими сприятливими природно-кліматичними умовами, що можуть становити основу стратегічного позиціонування, постає проблема їх використання через недостатність фінансових ресурсів, високу моральну та фізичну зношеність технологічного оснащення виробництва.

- Проблеми, що пов'язані з основними цілями організації. Стратегічний характер носять рішення про створення нових і ліквідації старих виробництв, освоєння нової продукції, технології, ринків. Рішення, стосовно економії матеріальних, енергетичних або трудових ресурсів не відносяться до стратегічних.

- Відсутність сучасних інформаційних систем. Перед менеджерами підприємств постає задача автоматизації процесів управління як концептуальної бази стратегічного менеджменту. Керівництво вітчизняних підприємств часто обмежується автоматизацією традиційної бухгалтерії і матеріального обліку. Такі системи переважно зосереджені на задачах обліку, звітності і значно менше на аналітичних даних для прийняття управлінських рішень.

- Стратегічний менеджмент вимагає регулярного виконання стратегічних процедур та постійного моніторингу стратегічних індикаторів з метою подальшого оперативного реагування на запити ринку.

ТЕМА 2.

ВИДИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Девіантний та превентивний характер системи управління

2.2. Місце та роль ризику в системі стратегічного менеджменту

2.1. Девіантний та превентивний характер системи управління

Для забезпечення стійкості підприємство повинно своєчасно враховувати вплив дестабілізуючих факторів та адекватно реагувати на них. При цьому підприємства можуть використовувати як адаптаційні заходи, так і превентивні. Адаптація до зовнішнього середовища є головною умовою виживання підприємств у конкурентному середовищі.

Відповідно до сучасної моделі управління підприємство повинно постійно адаптуватися до зовнішніх змін, тобто дотримуватися принципу динамічної рівноваги, що є передумовою подальшого розвитку. Навіть невелике збільшення частки підприємства на ринку, підвищення рентабельності свідчить про високий рівень адаптивності. Однак адаптація означає пасивний характер поведінки підприємства, оскільки передбачає відповідні дії підприємства на зовнішні зміни, що вже відбулися. Така позиція підприємства обумовлює девіантний характер його системи управління. Політика підприємств, яка ґрунтується на діях-реакціях, одержала в науці управління назву «reactive» та «inactive» (відповідно орієнтація на минуле та орієнтація на теперішнє).

Процеси перебудови в умовах нестабільного зовнішнього середовища стають обов'язковою умовою виживання підприємства та набувають перманентного характеру. Перманентний характер змін на підприємстві як наслідок впливу динамічного зовнішнього оточення узгоджується з теорією Й. Шумпетера, згідно з якою важливе значення для економічного розвитку має феномен руйнування з метою створення нового стану. Концепція

творчого руйнування означає, що в цілях виживання підприємства повинні здійснювати інновації при «відмиранні» всього застарілого. Відповідно до цього в сучасній науці управління адаптивність підприємств розглядається в аспекті властивості пристосування, форми відносин підприємства з зовнішнім середовищем, як складову конкурентоспроможності. Адаптивність характеризує реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища, тому вона може бути тільки умовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Превентивний характер системи управління підприємством обумовлює позицію – «preactive» (підготовка до змін) та «interactive» (виклик змін). Активна (або проактивна) позиція ґрунтується на використанні сильних сторін підприємства відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище. Вона передбачає здійснення інноваційної політики в різних функціональних сферах його діяльності. Слід зазначити, що позиція «preactive» за своєю суттю невід’ємна від стратегічного управління.

Тип активної позиції підприємства, спрямованої на зміни зовнішнього середовища, одержав назву «interactive». Причому дана позиція не означає спрямованість на зміну макроекономічних умов і має прояви у змінах середовища безпосереднього оточення підприємства. Вплив на зовнішнє оточення може здійснюватись такими дозволеними засобами як агресивна реклама, особливі умови співробітництва з партнерами, певна цінова і комунікативна політика. Разом з тим, позиція «interactive» можлива тільки для підприємств, що володіють значною економічною потужністю й мають стійкі позиції на ринку. Це обумовлено тим, що динамічність, складність прогнозування напрямку змін зовнішнього оточення, невизначеність його факторів потребують формування потужного потенціалу підприємства для протидії та впливу на зовнішнє середовище.

Адаптивність потенціалу підприємства дає змогу зберігати стійкість у

зовнішньому середовищі. Характер змін умов функціонування визначає безліч засобів адаптації підприємств. До відомих адаптаційних заходів належать так: виробництво і продаж нових товарів, пошук прибуткових ринків збуту, реорганізація підприємства, удосконалення системи управління, відновлення основних засобів тощо. Однак характерні для відносно стабільних умов середовища адаптаційні заходи є неефективними в динамічних економічних умовах. Практикою управління підприємств в економічних умовах, наближених до кризових, відпрацьовано специфічні способи виживання як природна реакція на макроекономічні зміни. До них належать: скорочення чисельності працівників, різке зниження витрат, бартерні угоди, надання майна в оренду, податкові неплатежі, лобіювання в органах влади для вирішення власних інтересів.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому важливим є забезпечення його ефективної адаптації до будь-яких змін середовища. Для вирішення такого завдання необхідно проводити збір, моніторинг і аналіз інформації, що відбиває стан факторів зовнішнього середовища. Складність спостереження за зовнішнім середовищем полягає в різноманітності, великій кількості й динамічності його факторів. Для вивчення стану факторів зовнішнього середовища створюється спеціальна система — система стратегічного аналізу середовища (відділ стратегічного розвитку). Практика підприємств показує, що збором і первинним аналізом даних про зовнішнє середовище повинні займатися спеціалізовані підрозділи. Наприклад, фінансові позиції зовнішнього середовища аналізує фінансова служба, маркетингові — відділ маркетингу, технології — технологічний відділ, але зведення й узагальнення часткових позицій аналізу середовища повинен проводити відділ стратегічного розвитку. Даний відділ здійснює проведення як спеціальних досліджень, так і регулярних (один раз на рік) спостережень за станом важливих для організації зовнішніх факторів.

Система аналізу зовнішнього середовища ефективно функціонує,

якщо: вона підтримується керівництвом організації і забезпечує його необхідною інформацією; вона тісно пов'язана з роботою підрозділів планування в організації; робота фахівців цієї системи пов'язана з роботою фахівців, що відповідають за стратегічні питання в організації.

Тільки при комплексному підході до вдосконалення функціонування підприємства, зміцнення його потенціалу та місця на ринку можна розв'язати проблему заповнення стратегічної прогалини за рахунок розробки обґрунтованих взаємопов'язаних стратегій, тобто «стратегічного набору».

В умовах відносно стабільного зовнішнього середовища ефективним вважається управління на основі довгострокових планів, яке ґрунтується на використанні переважно кількісних характеристик, правил і процедур вирішення завдань, які часто повторюються.

2.2. Місце та роль ризику в системі стратегічного менеджменту

Будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з ризиком, якого неможливо уникнути. Постійно у зовнішньому середовищі існують фактори, явища та процеси, які провокують невизначеність результатів або конфліктність системи. Такі явища і фактори називаються джерелом ризику, найважливішими з яких є:

- ринкове середовище та конкуренція;
- швидкість впровадження інновацій у виробництво, скорочення життєвого циклу виробів;
- індивідуальний характер підприємництва: нестандартність дій при прийнятті рішень, новації, орієнтація на найкращий результат;
- форс-мажорні обставини.

В стратегічному менеджменті ризик обумовлений:

- альтернативністю стратегії;
- зоною невизначеності, яку «обирає» сама стратегія в ході її формування;

- недостатністю інформації;
- схильністю до ризику керівництва підприємства або її відсутністю.

У зв'язку з цим перед прийняттям стратегічних рішень виникає об'єктивна необхідність в проведенні аналізу, ідентифікації та оцінюванні ризику.

Мета системного аналізу ризику – це виявлення та оцінка всіх його аспектів, а також проникнення в сутність процесів, пов'язаних з ризиком. В ході виконання аналізу ризику використовують критерії Берлімера:

- Збитки від ризику незалежні один від одного. Матеріальні збитки мають місце у випадках, що не передбачені підприємницьким процесом, трудові виражаються у втратах робочого часу, фінансові представляють прямі фінансові збитки, пов'язані зі сплатою додаткових податків, втратою вартості цінних паперів внаслідок зниження курсу, зміною валютних курсів, а також з непередбачуваними витратами.

- Збитки за одним напрямом портфелю ризику не обов'язково збільшують вірогідність збитків за іншим напрямком.

- Максимально можливі збитки не повинні перевищувати фінансових можливостей суб'єктів, які беруть участь в даному виді підприємницької діяльності.

Після оцінки економічного стану підприємства з урахуванням ризику для прийняття управлінських рішень проводиться аналіз ризику, який складається з наступних етапів:

- визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які збільшують чи зменшують ступінь фактичного ризику;
- аналіз визначених факторів;
- оцінка фактичного ризику у відповідності з оцінкою фінансового стану підприємства та визначення економічної ефективності вкладених коштів;
- встановлення допустимого ступеня ризику;
- аналіз окремих операцій щодо зниження ступеня ризику;

- розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

Зазначимо, щоб реагувати на швидко змінювані задачі, підприємства використовують принцип сучасних рішень, або управління на основі ранжування стратегічних задач, що передбачає:

1. Встановлення постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі: ринковими, технічними, загальноекономічними, соціальними, політичними.

2. Результати аналізу цих тенденцій та оцінка ступеня терміновості рішень доводяться вищому керівництву.

3. Вище керівництво разом з плановою службою поділяє всі задачі на 4 категорії:

- найважливіші термінові задачі;
- важливі задачі середньої терміновості, які можуть бути вирішені;
- важливі, але нетермінові задачі, що потребують

постійного контролю;

- задачі, що представляють хибну стурбованість та не заслуговують на подальший розгляд.

4. Термінові задачі передаються для вивчення та прийняття рішення або існуючим підрозділом фірми, або в разі необхідності швидко переключити різні підрозділи спеціальним оперативним групам, через:

- прийняття рішення контролюється вищим керівництвом з точки зору можливих стратегічних та тактичних наслідків;

- вище керівництво безперервно переглядає та поновлює низку проблем та їх пріоритетність.

Проблеми, що виявляються в ході спостереження за зовнішнім середовищем, по-різному забезпечені інформацією. Одні очевидні та конкретні і підприємство здатне дати оцінку їх значущості та вжити заходів для вирішення. Це проблеми, що визначаються за сильними сигналами.

Про інші проблеми стає відомо за слабкими сигналами – раннім та неточним ознакам настання важливих подій. Якщо рівень нестабільності

зовнішнього середовища високий, з'являється об'єктивна необхідність готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять слабкі сигнали.

Деякі проблеми перетворюються на стратегічні несподіванки – це означає, що:

- проблема виникає раптово та всупереч очікуванням;
- постановка нових задач, що не відповідають минулому досвіду

підприємства;

- невміння застосовувати контрзаходи, що призводить до значних фінансових збитків або до погіршення можливостей отримання прибутків;

- контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний порядок дій на підприємстві цього не дозволяє.

Найбільші труднощі виникають при комбінації всіх 4-х факторів. Попередні стратегії та плани не підходять, задачі нові, інформація надходить потоком, підприємству загрожує інформаційне перевантаження. Раптовість і ймовірність великої втрати усвідомлюються настільки широко, що виникає загроза загальної паніки. Ініціатива знизу в умовах стратегічної несподіванки втрачає дієвість та навіть може стати небезпечною – керівники низових ланок, що залишилися без вказівок до дії, починають створювати плутанину. Піклування про збереження здорового морального клімату та складнощі, роботи – виробництва, збуту, розподілу. Якщо підприємство вважає, що рівень нестабільності для неї може стати високим, воно повинно підготувати систему надзвичайних заходів впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

ТЕМА 3.

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління

3.2. Сутність та особливості стратегії підприємства

3.3. Стратегічне управління як функціональний вид менеджменту

3.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління

Розвиток теорії та методології менеджменту, практика стратегічного та корпоративного управління являють собою закономірний процес поглиблення знань з менеджменту організацій. Через особливості кон'юнктури, які притаманні різноманітним сегментам ринку, стратегічне управління слід розглядати з погляду різних наукових течій і шкіл, концепції яких більш-менш успішно відтворюються у діяльності підприємства.

Стратегічне управління як наукова школа сформувалось на початку 50-х років ХХ ст. як різновид загального менеджменту. Великий внесок у становлення і розвиток теорії стратегічного управління внесли провідні закордонні науковці Р. Акофф, І. Ансофф, К. Боумен, К. Ендрю, М. Портер, П. Друкер, Х. Мінцберг, М. Мескон, Томпсон А.А., А.Дж. Стрикленд, В. Віханський, А.П. Градов Р. Фатхутдінов, А. Чандлер та інші. А також вітчизняні – О. Амоша, В. Василенко, А. Геєць, А. Гальчинський, П. Гордієнко, Л. Довгань, Ю. Іванов, М. Мартиненко, О. Тищенко, А. Чухно, З. Шершнева та інші.

Історію розвитку теорії стратегічного управління доцільно розглядати, починаючи з американської школи менеджменту. Термін «стратегічний менеджмент» отримав стійку практику використання вже наприкінці 60-х років ХХ ст., основи існування якого сягають у глибину віків. Міфологія стародавньої Греції насичена історіями, які повчали премудростям

стратегічних рішень та їх наслідків для нащадків. Стратегію як «мистецтво генералів» Олександр Македонський виховував у своїх вояків, змістовне значення якого полягало у розробці довгострокових завдань та їх реалізації. Витоки стратегічного управління можна простежити у навчанні Конфуція, Лао-цзи, Сун-цзи, що увійшли в історичну спадщину людства для визначення підприємницької практики, ділової політики та управління ресурсами і мають далекоглядні цілі.

У сучасній економічній історії термін «стратегічне управління» увійшов у наукові словники та вжиток представників різних наукових напрямів щодо передбачення подій як вихідних умов в управлінні. Представники класичної школи менеджменту Ф. Тейлор, Л. Гьютік, А. Файоль, Л. Урвік убачали необхідність стратегічного спрямування управління заради визначення логіки та послідовності дій. На початку ХХ ст. їх погляди трансформувались у необхідність розробки бюджетів підприємств, що ставило за мету – управління та облік ресурсів. Методи бюджетування лягли в основу складання планів розвитку корпорацій. І вже, починаючи з 40-х років ХХ ст., стали невід'ємною складовою управління.

Після Другої світової війни погляди класичної школи менеджменту втрачали значущість для практики керування через зростання складності та невизначеності ринкового середовища, дифузю знань, розвиток засобів інформатизації, необхідність підвищення ефективності управління великими потоками людських, матеріальних ресурсів і капіталу.

Почали з'являтися нові концепції стратегічного управління, серед яких: системний підхід з прикладними модифікаційними моделями; функціональний підхід з визначенням вартості потреб споживчого ринку; теорія прийняття рішень; математичні методи в управлінні та інші. Основу цих досліджень складала концепція організації як відкритої динамічної системи, джерела розвитку якої слід знаходити за її межами

Погляди П. Лоуренса і Дж. Лорша втілились у модель підприємства

(модель Лоуренса-Лорша) як сукупності стратегічних підсистем, які ставлять за мету розвиток особливих властивостей підприємства за рахунок вдалого підбору ресурсів та якості комунікацій між ними. Взаємодія буде покращуватись, якщо зовнішнє оточення підприємства поділити на сегменти, визначаючи для кожного з них певну ціль. Це поклало початок спеціалізації управлінської праці та виокремлення цільового управління (управління за цілями) в окремий науковий напрям. Остаточо цей напрям сформувався у працях П. Друкера (1954 р.), ідеї якого продовжують розвиватися дотепер.

У зв'язку з тим, що після Другої світової війни країни різних континентів вийшли з різними здобутками, перед науковцями того часу висувались різні завдання щодо управління економікою та пошуку методів, які якнайкраще розв'язували би проблеми у конкретній ситуації. Так, американські методологи з управління вивчали «ситуаційний підхід» в умовах загострення конкуренції, зміну умов кредитування, основних засобів виробництва і праці, технічних засобів в управлінні тощо.

Радикальні зміни зовнішнього середовища підприємств, що пов'язані з науково-технічним прогресом (НТП), потягли за собою зміни принципів корпоративного управління – «назад у майбутнє» – тобто події розглядались від бажаного майбутнього стану через здобутки минулого у сучасне. Ця методологія менеджменту була спрямована на пошук форм і методів формування внутрішнього середовища підприємства, що здатні взаємодіяти в оптимальному режимі з зовнішнім його оточенням. Таким чином, виникали запитання про те, якою має бути організаційна структура підприємства, її цілі та завдання, як оцінювати невизначеність, які чинники зовнішнього середовища є найвпливовішими у процесі прийняття рішень? Відповідь на ці запитання знайшлися у площині переходу від внутрішньо-корпоративного планування до стратегічного.

Проте, невідповідність корпоративної стратегії викликам зовнішнього середовища змусили компанії знайти новий підхід, сформувавши

концепцію стратегічного управління. Уперше розуміння стратегічного управління у теоретичних вихідних того часу було викладено у книзі І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965р.). Автор уперше запропонував стратегічний аналіз та описав стратегічні «розриви» (різниця між уявленням майбутнього і тим, у якому стані підприємство перебуває). Розуміння стратегічного управління І. Ансофф розглядав через концепцію синергії, яка глибше та детальніше розкривається у його працях «Стратегічний менеджмент» (1979р.) та «Впровадження стратегічного менеджменту» (1984р.).

Праці І. Ансоффа здійснили потужний прорив у формуванні парадигми стратегічного управління майже всіх наукових шкіл з менеджменту. Узагальнення пошуків автора стала «діагностика стратегічної готовності» підприємства як інструменту аналізу та прийняття рішень щодо оптимізації рентабельності стратегічних проєктів.

Одночасно проходили перевірку концепції управлінні за цілями (МВО), Бостонська матриця (БКГ), управління за матрицями корпорацій «General Electric» та консалтингової агенції «McKinsey». У підсумку, кожний з запропонованих підходів знайшов практичну корисність у стратегічному управлінні підприємств та заклали підвалини для нового витку розвитку стратегічного управління.

Фундаментальні праці М. Портера («Конкурентна стратегія» (1980р.), «Конкурентні переваги» (1985р.), «Конкурентні переваги окремих держав» (1990р.)) сформували теорію родових стратегій, з яких підприємство може обирати стратегію за певних умов і часових параметрів. М. Портером були відзначені п'ять чинників, що створюють конкурентні переваги підприємству, серед яких найголовнішими є:

- конкуренти;
- постачальники;
- товари-замінники (послуги-замінники);
- нові учасники.

Основною парадигмальною постановою М. Портера виступає ідея «ланцюга цінностей» у процесі взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства заради створення нових чи додаткових цінностей.

У подальшому ідеї М. Портера знайшли відображення у працях Г. Хемела і К. Прахалада, К. Омає, Г. Мінцберга, П. Друкера, І. Пригожина та інших науковців, які дали новий поштовх розвитку теорії та практики стратегічного управління. Кінець ХХ ст. ознаменувався переходом під практики стратегічного управління до стратегічного менеджменту, положення якого й дотепер проходять випробування у діяльності сучасних корпорацій.

Отже, узагальнення теорії стратегічного управління розширило арсенал методів стратегічного планування (за рахунок моделей аналізу інвестиційних проектів, сценарного планування; експертного оцінювання; ситуаційного управління, матриць альтернативного стратегічного розвитку тощо) та змінило погляди на стратегію як систему управління.

Недоліками стратегічного планування на відміну від стратегічного управління є те, що рішення у стратегічному плануванні приймаються на основі аналізу показників та тенденцій минулого, які можуть не зберігатися у майбутньому. Звідси, стратегічне управління – це бачення радикальних змін та способів досягнення позитивних результатів.

Розвиток теорії стратегічного управління у країнах, що входили до союзу, у своїй діяльності відбувався за рахунок пошуку математичних моделей та методів управління. Розвиток ринкової економіки в Україні вніс новий виток розробки теорії стратегічного управління щодо процесів приватизації, реструктуризації, санації підприємств. За останнє десятиліття вітчизняна теорія збагатилася працями вітчизняних науковців, серед яких: Андрєєва В. М., Володькіна М. В., Геєць В. М., Герасимчук В. Г., Гриненко В. В., Жилінська Л. О., Кайлюк Є. М., Кіндрацька Г. І., Наливайко А. П., Немцов В. Д., Осовська Г. В., Пастухова В. В., Писаревський І. М., Попов С. А., Редченко К. І., Саєнко М. Г., Семенов А.

Г., Ткаченко Т. І., Чухно А.А. та інші.

Стратегічне управління як управління підприємством (організацією) є видом організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов'язана з виробництвом та збутом товарів, послуг, робіт. Доцільність та рентабельність здійснення цієї діяльності визначається умовами й можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує.

Сучасний ринок являє собою дуже складну систему обміну ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними, енергетичними, людськими тощо), функціонування якого є результатом прояву ринкових законів та обмежень з боку державних механізмів регулювання, його інституалізації щодо обміну товарами і послугами у взаємозв'язку великої кількості факторів.

Дані фактори утворюють певне ринкове середовище, кон'юнктура якого впливає на процес прийняття рішень. Прагнучі використати сприятливі (а іноді – кризові) умови, підприємств намагається реалізувати власну стратегію. Ринкова конкуренція як форма суперництва за ресурси і прибутки є одним з тих чинників, що постійно стимулює менеджмент підприємства до пошуку ефективних факторів виробництва та методів управління. У даних намаганнях підприємство прагне сформувати для себе сприйнятливий зовнішній континуум певного підприємницького середовища, та спрогнозувати реакцію з боку споживачів, конкурентів, партнерів, акціонерів та інших учасників бізнес-процесу.

В умовах сучасного розвитку науки та техніки, широкої інформатизації суспільства та бізнес-середовища, коли дії споживачів, конкурентів, інфраструктурних ринкових агентів ускладнюються, очікувати на постійне зростання чи стабільність розвитку дуже важко. Тому компанії, що спираються на досягнення науково-технічного прогресу та займаються інноваційним розвитком підприємства, орієнтуються на успішність, не дивлячись на загострення конкуренції. Для цього менеджмент компаній повинен передбачати власне майбутнє та адекватно

реагувати на зміни ринкового середовища.

Зміни методів та форм підприємницької діяльності, як суб'єктів господарювання, обумовлені регулюючими механізмами ринку та держави. У залежності від форми власності (приватної, колективної, державної) особливості формування системи стратегічного управління на підприємстві відрізняються. У акціонерних компаніях важливий вплив на прийняття рішень мають акціонери великих часток акцій, інтереси яких не завжди тотожні інтересам найманих менеджерів, дрібних акціонерів чи споживачів. Відтак, виникають нові джерела конкуренції, відбуваються інституційні зміни щодо умов функціонування підприємства, ринку та його інфраструктурного оточення. Велике значення мають регуляторні умови функціонування підприємств, особливо – пріоритетних для економіки країни чи таких, від яких залежить національна безпека.

Ринкова конкуренція вимагає від власників не тільки нових пропозицій щодо виробництва товарів і послуг, низьких цін, високої якості та екологічності, ресурсозбереження при експлуатації чи використанні виробів, а й плідної співпраці з споживачами, інтереси яких виходять за межі суто комерційних інтересів компанії. Ці аспекти діяльності компаній пов'язані, наприклад, з питаннями охорони здоров'я, навколишнього середовища, переробки відходів, просвітницької діяльності тощо. Конкурентне суперництво змушує переносити акценти управління у бік соціального розвитку та відповідальності бізнесу, вирішення питань розвитку територій та інфраструктурного розвитку, задовольняючи вимоги не тільки споживачів, акціонерів, партнерів, а й тих, хто безпосередньо не пов'язаний з бізнесом. Нові умови вимагають від компаній звертатися до наукових розробок, стратегічного маркетингу, проводити моніторинг ринку, оцінювати та прогнозувати стан бізнес-середовища щодо формування та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Різноманіття змін ринкового середовища спонукають підприємства

використовувати інноваційні методи управління бізнесом, розвивати форми і механізми взаємодії зі споживачами, постачальниками, конкурентами, акціонерами. Особливі умови конкуренції та національної безпеки становлять відносини у зовнішньоекономічній діяльності компаній. Домінування факторів глобалізації економіки змушують компанії протистояти тиску зовнішніх конкурентів, які за рахунок більш сприятливих факторів виробництва та ціноутворення, спроможні подолати інституційні та економічні бар'єри національних ринків заради зростання власних прибутків. Протистояти цьому можна лише визначившись з глобальними тенденціями та пріоритетами розвитку, запропонувавши більш досконалу стратегію, як здатна забезпечити високу прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

Швидка зміна умов функціонування ринку вимагає адекватної реактивності компаній та оптимізації дії так, щоб незалежно від характеру змін, залишатися здатними до виконання зобов'язань та стабільної роботи. Потреба у стратегічному управлінні ще більше зростає при різких змінах кон'юнктури ринку, кризах, загостренні конкуренції, зростанні невизначеності чи змінах регуляторної політики держави. Щоб забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, компанії змушені розробляти стратегію розвитку так, щоб створені управлінські механізми її реалізації завдяки інкрементальній системі планів (тактичних і оперативних) досягли поставленої мети. Як саме та у який спосіб це буде зроблено, має визначатися стратегією компанії. При цьому провідне значення у цих аспектах стратегічного управління надається ідеї стратегічного розвитку, яка пролонгується на далеку перспективу та спроможна забезпечити конкурентні переваги на певному ринку товарів і послуг.

Від початку впровадження стратегічного управління перші теоретичні витoki спиралися на модель стратегічного управління, за результативністю якої визначався шлях розвитку компанії. У

подальшому ці моделі були доповнені інтерпретацією характеристик середовища, що відбивалися на прийнятті рішень та мали приводити до зростання ефективності діяльності компаній. Також стратегічне управління розглядалось у зв'язку з змінами інституцій щодо упорядкування відносин між організацією та ринком.

Отже, стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та у майбутньому. Таке позиціонування підприємства на ринку може бути покладене в основу стратегічного напрямку розвитку компанії, формування якого має надати відповіді на виклики зовнішнього середовища.

Цілевизначення у стратегічному управлінні залежать від ринкових змін, які обумовлюють кожного разу зміну системи управління підприємством і полягають у модернізації «входів» і «виходів»: системи та оргструктури управління, функціонального навантаження її складових, компетенції персоналу, технології управління тощо. Проте, ці зміни мають підпорядковуватись стрижневій стратегії, яка обрана за основу, серед яких може бути:

- стратегія, що оснований на контролі за використанням ресурсів, відповідно до якої реакція на зміни зовнішнього середовища відбувається, виходячи з попередньо досягнутих результатів. В умовах невизначеності, накопичення протиріч розвитку або швидкої динаміки змін ринку – це неприйнятно;

- стратегія на основі передбачення змін розвитку підприємства (стратегічне планування), коли виникають кризові явища, які з часом пов'язуються у певні тенденції. Їхня динаміка формує нові кон'юнктурні течії так, що є можливість вчасно скористуватися виявленими тенденціями, щоб можна передбачити майбутнє та виявляти можливі реакції учасників бізнесу завдяки формуванню стратегії;

- стратегія на основі ентропії, коли динаміка змін зростає, проте, ще не виявлені підстави для сумнівів щодо зміни майбутніх тенденцій на ринку, тому довготривалі тенденції екстраполюються (подовжуються) на передбачуване майбутнє;

- стратегія на основі гнучких експертних рішень, яка розробляється для важливих завдань розвитку підприємства, що вимагають швидкої реакції на зміни та прийняття рішень (ситуаційний підхід у стратегічному управлінні);

- стратегія на основі експертного оцінювання, коли ринкові умови, тенденції та ризики настільки незначні, що тільки на основі креативної думки та компетенції експертів можливо адекватне оцінювання певних тенденцій, перебігу подій та напрямів стратегії розвитку підприємства.

Основним призначенням стратегічного управління є концептуалізація ринкової кон'юнктури, параметрів і ситуацій, що виникають з тих чи інших причин у процесі реалізації економічних інтересів компаній. дана діяльність об'єднує загальні функції менеджменту (планування, організацію, координацію, регулювання, контроль, облік, аналіз, мотивацію) в єдиний управлінський ланцюг, холізм яких спроможний привести як до нової кон'юнктури, так і до нових викликів, що повторюючись, викликає циклічність процесів та явищ в управлінській діяльності. Концептуалізацію таких циклів забезпечує процес розробки стратегії, а зв'язки з зовнішнім середовищем формуються у процесі реалізації стратегії.

Стратегічне управління як функціональний вид загального менеджменту варто розглядати з позицій цільовизначення та тих ідей, досягнення яких обирається за мету розвитку компанії. Менеджмент компанії спроможний втілювати певні ідеї за допомогою методів, засобів і технологій управління, які трансформують знання та енергію працюючих у певне річище. Для збереження гнучкості та адаптивності у конкурентному середовищі, що динамічно змінюється, компанії змушені

дотримуватися надскладної стратегії. Тому стратегія управління має забезпечувати:

- визначення унікальної цілі або сфери діяльності, що формують спільну мету та напрями розвитку підприємства;
- оптимізацію способу реалізації стратегії;
- конкретизацію підцілей та відповідного ресурсного їх забезпечення;
- пошук можливостей або їх інтеграції, що значною мірою визначаються кон'юнктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;
- управління зовнішніми зв'язками та інфраструктурними складовими бізнесу, що формують ефективні відносини з суб'єктами ринкового середовища підприємства та створюються його менеджментом.

Отже, як видно з аналізу тих причин і джерел стратегічного розвитку компанії, можна зрозуміти, що стратегічне управління представляє собою багато функціональною діяльністю менеджменту компанії, яка націлена на пошук унікальних характеристик продукту чи їх сполучення, а також докладає зусиль, щоб просунути власні пропозиції на ринку. Такий підхід дозволяє реалізувати масштабні програми, проекти та знаходити нові, більш ефективні способи розв'язання проблем розвитку компанії. Отже, розвиток теорії стратегічного управління виявив дуже складну й розгалужену мережу зв'язків як у загальній системі менеджменту, так і у зовнішньому ринковому середовищі. З цього випливає висновок, що стратегічне управління не є окремим підрозділом організації, що здійснює стратегічну функцію на підприємстві. Тобто, стратегічне управління можна визначити як сукупність специфічних управлінських процесів щодо створення унікальних конкурентних переваг щодо використання ресурсів, технологій, факторів виробництва, інновацій та менеджменту.

Стратегія – це унікальна перевага (ресурсна, інформаційна, фінансова, енергетична, синергійна тощо), потенціал якої виступає пріоритетом розвитку по відношенню до продуктів-аналогів чи продуктів-

замінників, що представлені на ринку. Даний потенціал забезпечує досягнення цілей компанії на поточний момент і на віддалену перспективу, що є кінцевим результатом стратегічного управління.

Іншими результатами стратегічного управління можуть бути: оптимізація внутрішньої системи управління, організаційний розвиток, розвиток корпоративної культури, удосконалення управління змінами (проектами), інституційні зміни тощо, які здатні забезпечити збереження чутливості системи управління підприємством до змін ринкової кон'юнктури й вчасного прийняття рішень щодо формування нової мети, диверсифікації сфери діяльності, інновацій та ресурсного використання, що забезпечать реалізацію наступної нової стратегії.

Таким чином, формуються та проходять випробування у реальному житті певні моделі стратегічного управління, сфери застосування та зміст яких залежать від галузі економіки, інституційних умов реалізації, факторів науково-технічного прогресу, рівня розвитку людського капіталу, масштабів діяльності, фінансового забезпечення. Такі моделі допомагають зрозуміти сутність стратегічного управління за допомоги уявлень глобалізаційних тенденцій, напрямів науково-технічного прогресу, розвитку певного ринку, руху ресурсів, інноваційних циклів, перспектив компанії та її пропозицій на ринку.

3.2. Сутність та особливості стратегії підприємства

Система стратегічного управління підприємства включає дві взаємодоповнюючі підсистеми:

- підсистему аналізу, планування та реалізації стратегії;
- підсистему управління стратегічними завданнями у реальному часі.

Стратегія – це послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів

та цінності щодо споживання. З позиції управлінської технології, стратегічне управління являє собою систему переваг, що створюють певну конкурентоспроможність підприємства на ринку, та приводять до появи унікальних товарів та послуг. Відтак, стратегічне планування – це функціональний спосіб управління змінами у реальному масштабі часу щодо досягнення цілі стратегічного управління.

Формування моделей стратегічного управління базується не тільки на аналізі ринкової та науково-технічної інформації, а й на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез). Використання тієї чи іншої моделі для перевірки адекватності вибору стратегії, шляху досягнення переваг диктується тим, що стратегічне управління проводиться в умовах невизначеності інформації про стан, структуру ринку й зміни, що прогножуються. Ентропія (невизначеність) прийнятих рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, понятійності, достовірності та своєчасності інформації про економічний тренд факторів зовнішнього середовища, що визначають ситуацію та умови вибору стратегії.

Кожна гіпотеза стратегічного управління несе в собі певну невизначеність, що залежить від виду та глибини проведеного маркетингу та економічного аналізу, впливає на вибір методів стратегічного аналізу та планування. Кожна гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей, які формують і доповнюють уявлення про майбутню продукцію/послугу, що надає конкурентної переваги підприємству.

Отже, однією з причин ретельного стратегічного управління є невизначеність та ризики щодо створення переваг підприємства у конкуренції за ресурси, частку ринку, рівень прибутковості та інші переваги на ринку товарів і послуг.

Зазначимо, що діяльність виробників можна моделювати за допомогою кібернетичної моделі, «входи»-«виходи» якої узгоджено взаємодіють у технологічному та управлінському процесах у часі та просторі (щодо потоків ресурсів матеріалів, сировини, фінансів, трудових,

інформаційних ресурсів тощо). Визначимо особливості стратегічного управління, що впливають зі спеціалізації підприємства за декількома аспектами

Відповідно визначення цілей починається з визначення місії (генеральної мети) стратегічних намірів, які компанія прагне знайти для задоволення споживчих потреб зараз і в майбутньому. Маркетинг та соціально-економічний аналіз ринкових потреб на цьому етапі ставить за мету визначення інтересів, очікувань, пріоритетів і цінностей споживачів (клієнтів, партнерів, конкурентів), інновації у певній ринковій ніші та їх пролонгацію. Далі, цілі групуються за напрямками, що складають відповідну спеціалізацію діяльності підприємства (фінанси, менеджмент, логістика, інновації, екологія тощо). За кожним напрямом визначаються проблеми, які організація змушена розв'язати тим чи іншим способом, щоб досягти поставленої цілі. Проблеми поділяються на завдання, які делегуються відповідним підрозділам або партнера) для вирішення оптимальним для компанії способом.

Отже, організація буде набувати конкурентоспроможності, якщо менеджмент організації здатен адекватно визначати спільну ціль й ефективно розподіляти ресурси, щоб забезпечити їх досягнення.

Крім того, відносна самостійність підприємства на ринку окреслюється зовнішніми умовами державного регулювання, інституціональними, інфраструктурними, ресурсними факторами, які чинять прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства. Дані умови закладають певну управлінську технологію розв'язання проблем стосовно зовнішнього середовища, складові якого одночасно корегують цілі та інтереси компанії та сприяють задоволенню інтересів споживачів. Інакше – цілі будуть недосяжними.

Таким чином, підприємство у відносинах з зовнішнім середовищем визначає сильні й слабкі сторони власної діяльності, загрози й можливості з реалізації стратегії. Характерними рисами стратегічного управління є:

- зосередження на досягненні конкурентних переваг;
- оцінювання сильних і слабких сторін у діяльності підприємства (за допомогою SWOT, PERT-аналізу, інноваційних матриць, БКГ тощо);
- врахування основних тенденцій НТП у сфері діяльності підприємства та змін поза його межами, вірогідність яких є високою;
- аналіз наявних ресурсів і способів залучення при необхідності додаткових;
- ресурсні обмеження практичного впровадження стратегічних задумів.

Стратегічне планування спирається на нововведення та зміни, що виконуються за рахунок чотирьох функцій стратегічного менеджменту, серед яких: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційне проектування (управління проектами).

Отже, ринок визначає необхідність, а підприємство – бажаний результат у тій кількості та тій якості, що надають підприємству стратегічну перевагу у конкуренції. Порушення цієї ринкової рівноваги може викликати кризові ситуації, вихід з яких потребує додаткових ресурсів та інтелектуальних зусиль, що, безперечно, по-різному (як позитивно, так і негативно) впливає на розвиток підприємства. Тому здатність вчитися на прорахунках попередніх стратегічних рішень дає можливість виробити алгоритм стратегічного управління, додержання якого допоможе уникнути небажаних невдач. Серед таких рекомендацій є:

- встановлення концептуальних положень (рекомендацій) зі стратегічного управління (обсягу ринкової ніші; напряму діяльності; виду продукції (послуги), ринкової кон'юнктури, обмежень тощо);
- визначення технологічних аспектів (методів, способів, прийомів у технології виробництва нової продукції, послуг, сервісу та факторів виробництва, що з ними пов'язані);
- визначення ресурсних аспектів (типу виробництва, потужності,

ціни, джерел постачання, укладання контрактів тощо);

- визначення кадрових аспектів (керівників проектів, провідних спеціалістів, експертів);

- встановлення організаційно-управлінських аспектів, адекватних оргструктур управління та відповідних механізмів управління, що забезпечать організаційні зміни.

Даний алгоритм може бути скорегований у залежності від виду, терміну, значення та масштабності стратегічної програми. Варто також зазначити, що організаційний потенціал здатен сформувати необхідну реакцію ринкового середовища щодо сприйняття нової продукції, послуг чи організаційного нововведення (розробки бренду, реклами, акцій, дисконтної системи, громадських обговорень у ЗМІ тощо). Основні труднощі ринкової конкуренції полягають у визначенні міри ризику, який є можливий для певної ринкової кон'юнктури. На основі власного уявлення менеджмент компанії моделює ринкової ситуації, виробляє способи досягнення цілі й приймає рішення щодо нарощування потенціалу у стратегічному вимірі. Розвиток потенціалу підприємства вимагає від менеджменту компанії забезпечення збалансованості функціонування всіх внутрішніх підсистем управління, що досягається завдяки:

- чітко визначеній цілі, досягнення якої ресурсно-забезпечується;

- аналізу «виходів», які за рахунок якості зворотного зв'язку визначають «входи», технологію виготовлення продукції (послуг) тощо;

- завдяки структурі технологічного циклу, що зумовлює форми поділу праці (спеціалізацію, концентрацію, інтеграцію, кооперування, диверсифікацію тощо), впливає на формування та розміщення робочих місць (виробництв, включаючи закордонні);

- забезпеченню фахівцями за певними стратегічними напрямками;

- створення адекватної організаційної структури управління;

- сертифікація системи управління та продукції, яка має

відповідати національним (міжнародним) стандартам.

Невідповідність хоча б одного перерахованого параметру може призвести до втрати гнучкості та адаптивності компанії, дефіциту (або перевиробництва), зниження потенціалу всього підприємства через втрату синергії, порушення балансу інтересів у безпосередньому зовнішньому оточенні, відхилень від нормального функціонування підприємства.

Наявність попиту, певного ринкового сегменту (ніші) забезпечує стабільність функціонування підприємства завдяки концепції взаємної вигоди між виробниками-споживачами та виробниками-постачальниками. Отже, головним стає пошук «свого» споживача, економічну увагу якого виборюють підприємства-конкуренти. Звідси випливає, що стратегічні конкурентні переваги мають бути настільки цікаві та унікальні для споживачів, що вони готові сплачувати за їхнє отримання відповідно до своїх інтересів. По-друге, споживачі прагнуть отримати ці переваги саме від цього виробника (ім'я компанії стає брендом) разом з гарантіями якості та сервісу, а не від будь-якого іншого, завдяки отриманим перевагам відносно інших споживачів, тобто споживачі отримують створені переваги й стають їхніми власниками, набуваючи власних переваг.

Таким чином, спостерігається відтворення конкурентоспроможні позиції, про збереження якого необхідно піклуватись підприємству. Еквівалентний ринковий обмін продукцією та послугами між виробниками, торгівельними організаціями, банками, кредитними установами, біржами та іншими бізнес-структурами дозволяє кожному суб'єкту діяти за власним інтересом у розрахунку на прибуток. Останній можна отримати тільки за умови взаємовигідного обміну та регульованої конкуренції, інституціональний зміст якої надають ринкові та державні механізми у межах нормативно-правового поля національної економіки. Ключову роль у цьому процесі відіграють норми державного регулювання монополій (природних, штучних), демпінгу, толінгу, а також інститути корпоративного менеджменту та ділової етики, моделі

яких закладені історичними та політ-економічними чинниками розвитку продуктивних сил суспільства. Дані процеси мають складну структуру і циклічність, а забезпечення їх виконання покладається на всіх учасників: державні органи влади та органи місцевого самоврядування, контролюючі органи, суб'єкти господарювання, споживачів, громадські та професійні організації.

Стратегія націлює діяльність підприємства на управління змінами як у внутрішньому середовищі організації, так і на споживчому ринку. Групи підприємств, що утворюють галузі економіки, здійснюють діяльність на загальному ринку, який з погляду економічної теорії характеризується:

- досконалою конкуренцією, якщо окремі виробники не можуть впливати на ціноутворення через низькі бар'єри «входів»-«виходів» на ринок;

- монополією, якщо діє компанія-виробник (моноструктура) і має абсолютну перевагу щодо виробництва або продажу (перерозподілу) певного виду продукції. Такий ринковий стан надає можливості компанії-монополісту диктату цін, спеціальних умов використання ресурсів, посилюючи ринкову владу на інші підприємства та організації, і навіть – державу;

- монополістичною конкуренцією – домінування на ринку продукції, яка не має прямих конкурентів, тоді як організація-виробник має всі ринкові переваги;

- олігополією, якщо функціонує невелика група виробників, що конкурують між собою, охоплюючи весь ринок товарів (послуг), або займають окремі ринкові сегменти, де мають домінантні позиції перед іншими виробниками.

Отже, стратегічне управління буде залежати від того, на якому саме ринку функціонуватиме підприємство.

Споживачі як стратегічна перевага є не стільки об'єктом

конкурентного суперництва, скільки стратегічним активом, який підприємство використовує у стратегічних рішеннях. Для цього підприємство визначає потенційних споживачів та їх характеристики, серед яких:

- інформованість про товар, для отримання якої споживачі використовують різні маркетингові комунікації: засоби масової інформації, професійну діяльність, рекламу, виставки, пресу, прайси, Інтернет мережу та ділові інтернет-сайти тощо;

- засоби промоушингу товару на ринку, завдяки якому відбувається первинне ознайомлення з характеристиками товару, що успішно споживається, і надає можливість його удосконалення;

- віддання переваги товару, який з тих або інших причин набуває значущості для споживача (наприклад, завдяки необхідності збереження здоров'я, безпеки життєдіяльності, іміджу тощо).

Відповідні характеристики товарної продукції допомагають підприємству знайти конкурентні переваги, перетворюючи їх на стратегічний актив. Останнє означає, що результати діяльності підприємства є настільки цікавими для споживачів, що вони активно звертаються саме до цього виробника, або його торгової марки. Так створюються бренди, які спроможні впродовж відносно великого відрізка часу зберігати певний сегмент ринку, приносячи відповідні прибутки виробнику. Успіх є підставою для формування певної моделі стратегічного управління підприємства щодо виробництва продукції з тими властивостями, які повною мірою відповідають інтересам споживачів зараз та у довготривалій перспективі.

Окремі характеристики споживчого ринку такі, як: мінливість попиту й смаків; вартісний потенціал споживчого попиту; профільна сегментація споживачів; тривале утримання економічної уваги споживачів («амортизація», «продаж-купівля»; «дисконт споживачів») можуть бути ефективно використані при розробці стратегічних програм,

направлених на формування споживчих смаків та інтересів, інтеграцію та формування мереж виробництв, сервісу та після продажного обслуговування, диверсифікації продукції (послуг). Економічна увага споживача («приручення» споживачів, формування споживчої залежності) – безперечна перевага підприємства-виробника, оскільки формування запитів і вибір продукції цього виробника відбувається саме під впливом переваг, які були знайдені у процесі співпраці з ринковим середовищем і конкретними потребами споживачів. У такий спосіб підприємство формує «своїх» споживачів, які перетворюються у його стратегічний актив.

Отже, стабільність місткості споживчого ринку надає можливість підприємству проводити певну стратегічну політику, виокремлювати споживчі групи, відносини, стани, поведінка й запити яких виступають стратегічним активом розвитку підприємства.

Конкуренти прагнуть продемонструвати власні переваги, виборюючи увагу споживачів. З цих позицій широкого розповсюдження набула модель «п'яти сил» М. Портера. Однією з сфер конкуренції є ресурси, тому серед конкурентів варто відзначати:

- споживачів та постачальників ресурсів, які функціонують на одному галузевому ринку і конкурують за право постачати/споживати певні ресурси для виготовлення продукції/послуг;

- потенціал галузевих конкурентів, поява на ринку яких існує відносно постійно. Або тих, хто спроможний «дублювати» або «тиражувати» дії виробників, пропонуючи різноманітні послуги: дрібний гурт або дешеву продукцію (підробку) і просуваючи «власну марку» на певному сегменті ринку, який провідна компанія не може обслуговувати;

- зміни у галузевих виробництвах, вплив яких необхідно враховувати для того, щоб мати можливість заздалегідь прогнозувати інвестиційні потреби під проекти та управління змінами на підприємстві, а це потребує визначення інноваційно-інвестиційних пріоритетів щодо

пошуку нових можливостей для компанії, де конкурентні фактори виявились слабкими.

Ресурси як стратегічна перевага надає менеджменту компанії підтримку щодо наявності (дефіциту) певного виду, ціни, джерел та умов постачання тощо. Головним завданням стратегічного управління є не стільки накопичення матеріальних (фінансових, сировинних матеріалів, напівфабрикатів, енергії, персоналу тощо) і нематеріальних (інформації, знань, досвіду, компетенції, якості продукції, комунікацій, стандартів, корпоративної культури тощо) ресурсів, скільки їх концентрація на взаємопов'язаних напрямках у діяльності компанії.

Взаємозв'язок складових (особливо у взаємопов'язаних напрямках) стратегічного управління буде вдалим, якщо управлінська компетенція підприємства здатна до ефективного поєднання ресурсів для досягнення стратегічних переваг над конкурентами. Визначальною характеристикою такої позиції підприємства є стратегічна організація його діяльності, яка досягається за рахунок якості комунікацій у чітко вираженому ринковому профілю компанії. Це не означає, що інші підприємства не використовують стратегічне управління та не ставлять конкретних цілей. Велика кількість малих і середніх компаній функціонуватимуть на ринку, визначаючи тільки поточні цілі, тому вони не розробляють стратегії, а тільки пристосовуються під поточну кон'юнктуру ринку чи дотримуються стратегії слідування за лідером-товаровиробником ринку. Через це у таких компаній часто виникають завдання стратегічного характеру. Це свідчить про необхідність стратегічного управління на підприємствах і в організаціях будь-якого типу, що викликано певною мірою невизначеністю ринкової інформації щодо розв'язання проблем розвитку підприємства.

Підприємства (виробники), які ставлять за стратегічну мету – лідерство на ринку, мають інтегрувати власні пріоритети і пріоритети, які склалися на споживчому ринку, а також еволюційний характер

розвитку останнього, зосереджуючись на гармонізації різнонаправлених цілей (синергійний підхід) в умовах посилення зовнішньої нестабільності та конкуренції глобального впливу, тому стратегічне управління має спиратися на:

- методологію формування, адаптацію, впровадження та моніторинг діяльності, визначаючи ступень впливу глобалізації на стратегію розвитку підприємства;

- методи та інструменти щодо порядку їх застосування, координації та інтегрування у питаннях вибору форми поділу праці (кооперування, спеціалізація, концентрація, диверсифікація, комбінування тощо) задля досягнення стратегічних цілей;

- заходи страхування несприятливих ризиків зовнішніх впливів (через контракцію, гарантії, страхування, перестраховування тощо).

Роль стратегічного управління полягає у поєднанні цих складових з функціями менеджменту, які є інструментом забезпечення функціонування та розвитку компанії у конкурентному середовищі.

Методологічні підходи стратегічного управління спираються на певну концепцію, серед яких найрозповсюдженішою у свій час була ієрархічна (ієрархічний підхід), запропонований Ф. Котлером був мислений і суттєво доопрацьований багатьма вченими й видатними топ-менеджерами в напрямку об'єднання стратегічного, тактичного й оперативного управління

Новою парадигмою стратегічного управління стало досягнення синергетичного ефекту що може набути компанія завдяки досягненню конкурентних переваг та унікальних властивостей за рахунок тієї продукції/послуг, які спроможна запропонувати споживачам. Синергія відбувається тільки завдяки конвергенції корпоративної взаємодії щодо стимулювання та підтримки креативних процесів компанії, самоорганізації та саморозвитку у тих ринкових відносинах, у які вона свідомо вступає та розвивається. Отже, синергія стратегічного управління стає основою розвитку компанії, навіть в умовах нестабільності або криз, а її

відкритість – джерелом розвитку, яке, на думку класиків менеджменту, завжди варто шукати у зовнішньому її оточенні.

Розробкою ідеї синергізму в управлінні у свій час захоплювалися провідні світові вчені І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, А. Андерсон, Б. Занг, А. Петров, М. Мартиненко, І. Пригожин та ін. Отримані здобутки лягли в основу розробки моделей стратегічного управління щодо поєднання стратегічного та оперативного управління у динаміці показників щодо реалізації стратегічних програм, або адаптації стратегічного розвитку підприємства до змін зовнішнього середовища.

Загальний висновок, який можна почерпнути з цих досліджень полягає у тому, що в умовах ентропії, нелінійності та біфуркації розвитку суб'єкти господарювання зазнають безперервних трансформацій у внутрішньому та зовнішньому середовищах, тому стратегія виконує стабілізуючу та інтегруючу роль, яка компенсує коливання ринкової кон'юнктури та сприяє адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Синергія, виникаючи у внутрішньому середовищі компанії як така, що підсилює ефективну діяльність і значно перебільшує взаємні потреби, тому поширюється й на тих, з ким контактує це підприємство. Тобто – на споживачів, постачальників, партнерів, клієнтів і навіть конкурентів, перетворюючи конкуренцію у відкрите суперництво за високу якість життя. Такий підхід стає вагомим фактором завоювання ринкової влади та забезпечення конкурентоспроможності компанії на довготривалу перспективу, що являє собою стратегічну перевагу цього підприємства.

Отже, синергія є особливою властивістю компанії, що забезпечує якісно відмінні її властивості, які змінюють тип економічної поведінки суб'єктів господарювання на споживчому ринку. Набуття таких властивостей відбувається завдяки накопиченому потенціалу та синергії, які стають імпульсом до стрибкоподібного розвитку шляхом прийняття інноваційних рішень. Наслідком таких керованих процесів є формування специфічних моделей розвитку підприємництва, інституалізації механізмів

управління, підвищення ефективності діяльності та якості життя не тільки учасників, а й тих, хто не має безпосереднього відношення до справ компанії: соціальної інфраструктури, території, природного середовища тощо.

Під синергетичним ефектом слід розуміти взаємозв'язки внутрішнього і зовнішнього середовища, якість яких перевищує взаємопотреби учасників.

Синергетичний ефект виникає завдяки умовам створення системних зв'язків між підсистемами та елементами виробничої та управлінської структури управління з зовнішнім середовищем, між стратегічним та оперативним управлінням, між ієрархією (вертикальними) та горизонтальними зв'язками, які стають джерелами розвитку за будь-яких умов функціонування ринкового середовища.

Своєрідною метою досягнення синергетичного ефекту є стратегія. Узагальнення всього спектру визначень показує, що стратегію можна визначати як:

- організацію функціонування та розвитку компанії за допомогою специфічних (унікальних) методів, способів та їхнього комбінування щодо ведення бізнесу, які забезпечують йому конкурентні переваги у довготривалій перспективі;
- цільову орієнтацію щодо використання ресурсів оптимальним способом, що визначається конкретним ринковим профілем підприємства, який створює систему ринкових переваг по відношенню до конкурентів;
- ключова компетенція бізнесу, що надає конкурентоспроможності підприємству незалежно від стану та параметрів його зовнішнього оточення (конкурентний підхід);
- певна програма розвитку компанії, яка виражається у спеціалізованих знаннях і компетенції персоналу компанії щодо створення і реалізації конкурентних переваг (компетентістний підхід);
- набір специфічних напрямів діяльності підприємства, які

складаються з певних правил щодо реалізації інтегрованих цілей (синергетичний підхід);

- специфічні орієнтири, які визначають роль і місце компанії на споживчому ринку та допомагають знайти напрями розвитку підприємства (маркетинговий підхід);

- систему зв'язків та відносин підприємства з зовнішнім середовищем, об'єднання функціональних областей, якого дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг (функціональний підхід);

- ділова концепція організації з реалізації програмних заходів на стратегічну перспективу, які конкретизуються у довгострокових програмах, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства (предметний підхід);

- реальна можливість та ресурсна здатність підприємства досягти глобальних й локальних стратегічних цілей, розкриваючи стратегічний потенціал та приводячи до лідируючого положення компанії на певному ринковому сегменті (потенційний підхід);

- граничні можливості підприємства здійснювати розвиток завдяки досягненню структурних цілей в умовах ринкової конкуренції;

- спосіб досягнення компанією того чи іншого рівня конкурентної переваги, яка змінюється під впливом життєвого циклу товару (послуги) та інноваційних циклів (інноваційний підхід);

- специфічна функція загального менеджменту, здійснення якої допомагає знайти спосіб ефективного використання ресурсів («входів»; «виходів») задля досягнення конкурентних переваг (системний підхід).

Представлений спектр визначень стратегій можна доповнювати та розширювати за рахунок різноманіття функціональних та спеціальних (галузевих, кластерних, мережових та ін.) видів діяльності, стратегічного планування, управління змінами, управління стратегічним потенціалом, перспективного аналізу та інших напрямів розвитку компанії, що є

складовими відповідних функцій управління.

Стратегічне управління, спираючись на відповідну методологію теорії управління, теорії систем, менеджменту організацій, має власні особливості. З позиції загального менеджменту стратегічне управління виконує особливу (специфічну) роль у процесі управління підприємством, забезпечуючи його конкурентоспроможність на певному ринку, компенсуючи зміни умов зовнішнього середовища. Відтак, стратегічне управління розглядається у зв'язку з тактичним та операційним управлінням у єдиній системі менеджменту підприємства.

Специфічність стратегічного управління полягає у тому, що стратегічні рішення:

- мають спиратися на наукову методологію стратегічного управління;
- впливають на конкурентні переваги підприємства на ринку товарів і послуг, визначаючи прибутковість, потужність виробничих підрозділів та обсяг ринку, що підприємство займає;
- відбиваються на темп розвитку підприємства і мають велике значення через високу відповідальність менеджменту підприємства за досягнення поставлених цілей;
- своїй основі спираються на гіпотетичне уявлення про майбутні зміни ринкового середовища, звідси – обирається відповідна модель стратегічного управління;
- виділяється особливою складністю при формуванні альтернативних стратегій діяльності підприємства;
- супроводжуються підвищенням ризиків. Відтак, потребують витрат на формування відповідної інформаційної системи щодо моніторингу, прогнозуванню кон'юнктури та аналізу ринку у процесі прийняття рішень;
- закладають підвалини щодо напрямів і темпу розвитку, що відповідним чином впливає на капіталізацію та інноваційний менеджмент

компанії.

Підвищення конкурентоспроможності, яку ставить за мету менеджмент підприємства, являє собою комплексну характеристику, яка визначається спроможністю виконувати взяті зобов'язання та досягати певної прибутковості діяльності компанії. Конкурентоспроможність компанії, в першу чергу, залежить від внутрішнього потенціалу щодо протистояння змінам будь-якого характеру та походження. Обрана стратегія та механізм її реалізації у досягненні цілей має забезпечувати успіх конкурентоспроможного суперництва за ринки ресурсів і збуту продукції (послуг), процеси відтворення ресурсів та розвиток персоналу компанії.

Методологія стратегічного управління являє собою систему понять, загальні та специфічні принципи прийняття рішень, механізмів досягнення стратегічних цілей, реалізація яких забезпечує підприємству раціональне використання власного потенціалу в умовах перманентних змін зовнішнього середовища.

У наукових джерелах можна знайти безліч загальних принципів управління. Проте, загальний характер методологічних напрацювань зі стратегічного управління дозволяє виділити перелік основних принципів стратегічного управління, а саме:

- принцип пріоритетності, додержання якого потребує встановлення першочергових завдань у процесі досягнення цілей й тих цінностей, які підприємство визначає як пріоритетні. Цей принцип допомагає правильно розподіляти ресурси та використовувати потенціал підприємства у часі й просторі. Ієрархія пріоритетів встановлюється за критерієм співвідношення здобутків і витрат;
- принцип спадковості полягає у тому, що розробка нової стратегії відбувається одночасно з реалізацією попередньої. Поступовий перехід від однієї до іншої стратегії відбуваються у часі й у просторі, що потребує стратегічного планування і відповідного потенціалу підприємства.

Найкращим чином такий перехід демонструють S-криві інноваційних циклів. Моделювання та аналіз досягнутих результатів з перспективного планування дозволяє менеджменту компаній визначитись з прорахунками, ризиками чи досягнутим успіхом щодо їх врахування у майбутньому:

- принцип цілеспрямованості полягає в узагальненні уявлення суспільної корисності функціонування підприємства щодо головної відмінної його ознаки від конкурентів. З цього випливає визначення основних (цільових) напрямів, де компанія має потенціал конкурентної переваги чи може її набути;

- холізм (єдність, цілісність) – дозволяє розглядати стратегічне управління як цілісну систему, що пов'язує будь-які її структурні елементи прямим або опосередкованим зв'язком. При цьому увага приділяється не тільки складовим, а також якості зв'язків, що допомагає координувати та інтегрувати ідеї, дії, програми стратегічного управління за всіма функціональними підрозділами у горизонталі та вертикалі зв'язків оргструктури управління;

- емерджентність (зв'язаність) – означає, що через відмінності у властивостях елементів системи та її загальних властивостях можуть бути значними. Різноманіття локальних і генеральних (глобальних) цілей вимагає проведення різної стратегічної політики у різних структурних складових системи стратегічного управління. Отже, крім аналізу потребується синтез (інтеграція) стратегічних рішень; нарощування кількісних показників має призводити до якісних змін; досягнення локальних (часткових) цілей має призводити до досягнення загального (глобального) оптимуму функціонування підприємства;

- принцип динамічної рівноваги (або балансу ризиків) допомагає наблизити бажані стратегічні цілі до реального стану справ. Наявність відмінностей пов'язано з невизначеністю ринкової ситуації та адекватністю тієї моделі, стратегічне управління якої обиралось для прийняття рішень. Тому у процесі реалізації можуть відбуватися значні

зміни стратегії щодо додержання динамічної рівноваги (за ідеєю Дж. Мінцберга) між бажаним станом і реально досягнутим. Додержання цього принципу вимагає розробки множини альтернативних стратегій;

- принцип адаптації (коригування), відповідно до якого маневреність щодо розподілу ресурсів цінується вище, ніж раніше прийняті плани розміщення ресурсів. Перерозподіл ресурсів передбачає наявність механізму стратегічного управління, основними функціями якого є організація, облік, стимулювання та регулювання, при цьому залишаються базові: планування, аналіз і контроль;

- принцип концентрації визначає необхідність зосередження ресурсів та управлінської компетенції на пріоритетних напрямках, висока вірогідність продуктивного використання яких підкріплена набутими або потенційними перевагами підприємства;

- принцип співставлення потребує оцінювання й співставлення потенціалу компанії з об'єктивним станом і перспективами розвитку чинників зовнішнього середовища. Цей принцип дозволяє обрати гіпотезу щодо умов і можливостей діяльності підприємства у стратегічному напрямі. Застосування принципу співставлення спирається на маркетинг, моніторинг та аналіз тенденцій змін факторів зовнішнього середовища;

- принцип синергізму визначається ефективністю механізму реалізації стратегії. Цей принцип безпосередньо пов'язаний з холізмом та емерджентністю підприємства. Взаємозв'язок видів діяльності компанії мають бути скеровані у єдиному цілеспрямованому напрямі;

- принцип ключової компетенції визначає створення стратегічної архітектури (за визначенням Хемела і Прахалада) щодо формування та розвитку конкурентних переваг з погляду унікальних властивостей (переваг) відносно конкурентів. Даний принцип передбачає поєднання фахових знань, досвіду та креативності персоналу підприємства у основних сферах його діяльності.

Стратегічне планування – це комплексна довготривала програма з

орієнтовно визначеними результатами у відповідності до етапів її реалізації. Результати, що прагне досягти підприємство є такими цілями, які реалізуються за допомогою засобів і способів у певну стратегію. Зміст стратегічного управління розкривається через завдання та їх характеристики (показники, стандарти, критерії), які описуються через техніко-економічні, економічні та маркетингові показники (рентабельність, обсяг виробництва, потужність, ціну, місткість ринку, рівень конкурентоспроможності тощо) та які контролюються у відповідності до певного етапу реалізації стратегії. Завдання стратегічного планування – це інформаційно-аналітичне представлення (опис) способу отримання кінцевого результату – мети.

Стратегія компанії включає три обов'язкові підсистеми: особливу компетенцію компанії, сферу діяльності, розміщення ресурсів і програму розвитку.

Особлива компетентність компанії вказує на поєднання знань у специфічній сфері діяльності (сегменту ринку), у якій компанія вже має конкурентні переваги, досвідом роботи та прагне використовувати як стратегічний актив розвитку бізнесу.

Сфера діяльності визначає місткість та об'єм ринку, на який компанія орієнтує свою діяльність. У залежності від власного потенціалу компанія може обирати один, декілька або безліч ринкових сегментів товарів і послуг.

Розміщення ресурсів вказує на обмеженість певного обсягу ресурсів, які компанія прагне якнайвигідніше використати. Через мінливість кон'юнктури ринку та тих завдань, які потребують вирішення, підприємства змушені перерозподіляти, координувати, регулювати та контролювати використання ресурсів між сферами своєї діяльності.

Особливістю стратегічного управління є аналіз передумов і розробка завдань-вимог щодо управління змінами у процесі реалізації стратегічної програми. До таких завдань відносяться: удосконалення оргструктури управління; маркетинг; моніторинг ринкової кон'юнктури; інновації; зміни

вимог з боку державного регулювання за сферами діяльності та ті зміни, що відбуваються на глобальному ринку, і відповідно до яких підприємство зміцнює свій організаційно-економічний потенціал.

Отже, аналіз ефективності попередніх рішень щодо використання ресурсів і планування їх розміщення є перманентним процесом через динамічність змін зовнішнього оточення підприємства.

Стратегічний аналіз спирається на оцінювання чинних і потенційних можливостей підприємства, які залежать від ступеня внутрішньої організованості та стратегічного потенціалу. Ці характеристики великою мірою залежать від інформаційної бази, яку підприємство формує впродовж всієї історії свого розвитку та використовує не тільки для стратегічного (перспективного) аналізу, а й для всіх інших функцій управління. Стратегічний аналіз складається із:

- діагностики внутрішнього потенціалу;
- діагностики зовнішнього середовища.

Діагностика як метод аналізу стану об'єкту ґрунтується на розпізнаванні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії з гіпотетичним передбаченням можливих варіантів управління змінами, які складатимуть основу для прийняття рішень. При необхідності діагностика може перейти у сценарний метод щодо визначення певних змін з метою більш керованого впливу на них.

Стратегічний аналіз як функція загального менеджменту ставить за мету виявлення джерел і зв'язків між подіями та умовами, які вже діагностуються або гіпотетично можуть відбуватися у майбутньому. Такий аналіз необхідний для виявлення сильних і слабких сторін діяльності (потенціалу) компанії щодо визначення моделі ринкової поведінки задля реалізації поставленої цілі.

Програма розвитку (прогноз), яка є результатом стратегічного аналізу, має стосуватися причин і наслідків зовнішніх змін, а також доцільних заходів щодо визначення майбутніх проблем і можливих шляхів їх

розв'язання. Такий аналіз допомагає встановити можливості та виявляти резерви щодо забезпечення досягнення цілей компанії, виявляти переваги та слабкі сторони розвитку існуючого потенціалу, як з позиції досягнутого, так і перспективного конкурентного статусу та забезпеченості ресурсами (матеріальними, інформаційними, техніко-технологічними, кадровими тощо). Відтак, всі функції менеджменту використовуються у стратегічному управлінні.

3.3. Стратегія управління у діяльності підприємства

Використання принципів та методів стратегічного управління у діяльності підприємства залежать від масштабу застосування моделей стратегічного управління. Сучасні концепції конкурентних переваг на ринку товарів і послуг базуються на організації операційного та логістичного менеджменту, а також виборі того ринку, на якому підприємство спроможне конкурувати. В умовах глобалізації підприємства, відходять від відкритого конкурентного суперництва, яке спиралось на переваги у збуті. Все частіше підприємства, переглядаючи свої погляди на технологію виробництва, переходять до інноваційно-інвестиційної конкуренції щодо удосконалення технологічних, фінансових, інфраструктурних активів бізнесу. З'являються нові моделі стратегічного управління, які ґрунтуються на гнучкості та адаптивності організаційної та виробничої структури підприємства, що надає змогу швидко та своєчасно реорганізуватись до змін ринку.

Отже, вибір моделі стратегічного управління визначається змістом його етапів, які умовно поділяються наступним чином:

- визначення місії (цілі, призначення) стратегії;
- оцінювання умов та факторів зовнішнього ринкового середовища;
- визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації

стратегії;

- формування стратегії та механізмів її реалізації;

- оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм;

- оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг здобутого завдяки проведеної стратегії.

Різні типи підприємств (малі, середні, великі) мають різні можливості щодо конкуренції, або формування конкурентних переваг, тому вони змушені застосовувати різні моделі стратегічного управління. Матеріальні, інформаційні, інтелектуальні можливості великих підприємств надають можливість обирати складні комплексні моделі. Середні і малі – спрощені, лише ті, що направлені на вирішення стратегічних завдань щодо невизначеності ринкової інформації та ризиків через це.

Систематизація практичного досвіду свідчить, що малі й середні компанії застосовують модель, цілі стратегії, якої знаходяться у сфері економічних інтересів, які не завжди чітко визначені та свідомо керовані, оскільки їх прийняття може відбуватися одноосібно. Перспективне оцінювання філософії розвитку, характеру змін ринкового середовища, факторів науково-технічного прогресу, нестабільності зовнішнього середовища та тенденцій глобалізації такими підприємствами не проводяться. Проте, менеджмент середніх і малих підприємств змушений вирішувати стратегічні завдання за рахунок попередньо набутого досвіду, інтуїції чи харизми менеджменту компаній.

Механізм реалізації стратегічних завдань малих і середніх підприємств орієнтується на оперативну ринкову інформацію. Отже, конкурентні переваги формуються не за рахунок унікальності стратегії, а за рахунок вдалого використання ситуації, що склалася на ринку. Розвиток такого підприємства забезпечується завдяки гнучкості менеджменту персоналу та швидкої реалізації на ринкову ситуацію. Необхідність стратегічного управління таких підприємств прямо пропорційно рівню

невизначеності ринкової інформації та тим проблемам, що виникають під впливом зовнішнього оточення компанії.

Модель стратегічного управління великих підприємств принципово інша, їй притаманні всі етапи здійснення стратегічного управління. Проте, особливість реалізації та характеристики стратегічних завдань впливають із концепції стратегічного управління великою компанією, які можна систематизувати за елементами, а саме:

- основний орієнтир (ідея), що відображає спрямованість та унікальність стратегії;
- опис складових: параметри, можливості, переваги, обмеження, умови реалізації, загрози, мотиви;
- систематизація споживачів: цільові групи, їх інтереси, що впливають на комунікації компанії та збутову політику;
- зв'язки з партнерами визначають інвестиції та структуру капіталовкладення підприємства;
- фінансова політика, ризики, система розподілу прибутку;
- відносини з партнерами та регуляторними організаціями: виконання зобов'язань, охорона праці та навколишнього середовища, розвиток території тощо;
- система збалансованих показників (BSC) – формування стандартів корпоративної культури, націленої на те, що які зміни ринку чи складності інновації не відбувались би, високі суспільні цінності та корпоративна культура є незмінними. Концепція BSC передбачає необхідність виділення ключових показників-індикаторів діяльності (KPI) підприємства, які спроможні діагностувати стан ресурсів і процесів, які є стратегічно важливими для розвитку підприємства.

У якості базового BSC пропонуються 4 групи показників :

- фінанси («financial perspective»);
- клієнти («customer perspective»);
- бізнес-процеси («internal perspective»);

- навчання і зростання («learning and growth perspective»);
- характер пріоритетних індикаторів («leading indicators») – виконують сигнальні функції;
- лагові індикатори («lagging indicators») – відображають попередні тенденції, що аналізуються для вибору нових стратегій.

Стратегія підприємства ставить за мету досягнення значень за лідируючими (найкращими) індикаторами, які визначаються цільовою множиною цих значень. Одночасно аналізуються причини їх недосягнення або гальмування, стримування чи протидії у досягненні стратегічних цілей. Отже, BSC – система ключових індикаторів у діяльності підприємства призначена для раннього діагностування можливої невідповідності або несприятливої тенденції щодо розвитку компанії. Розглянемо більш детально етапи.

Визначення місії та системи цілей стратегічного управління, крім місії та мети, вимагає формулювання короткострокових (тактичних і оперативних) цілей. У наукових джерелах даний процес зосереджений на стратегічному плануванні, який пропонується проводити на основі детального стратегічного аналізу, що ґрунтується на цільовому підході. Проте, сучасна методологія стратегічного управління доповнилась необхідністю визначення суспільної корисності результатів стратегії для споживачів та її головних відмінностей, що надають переваги підприємству над конкурентами.

У місії визначається суспільна значущість бізнесу, філософія його діяльності, які майже не змінюються тривалий час. Система цілей, яка розглядається за рівнями та складовими організаційної структури управління, конкретизуються у показниках як найбільш прийнятні межі стану підсистем у визначеному напрямку розвитку.

Недоліком цільовизначення є припущення, що стан та фактори зовнішнього середовища на час визначення залишаються незмінними, тому для зменшення впливу цього недоліку проводиться спеціальний

стратегічний аналіз з якомога точним визначенням стратегічного потенціалу підприємства.

Цілевизначення визначає не тільки те, якого результату треба досягти, а й для чого цей результат потрібен. Такий підхід пов'язує всі досягнення підприємства у єдиний цілісний організм, що допомагає досягти холізму та синергізму діяльності. Дані якості забезпечують стабільний тренд розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання умов та факторів ринкового оточення підприємства проводиться за двома напрямками:

- цільовим сектором («task environment») ринку;
- аналізом факторів макросередовища («macro-environment»).

За першим напрямком цілі оцінюються у формалізованому виді, їх аналіз і доцільність конкретизуються. Визначається рівень задоволення певних інтересів споживачів, без діагностики критеріїв їх досягнення.

Другий – охоплює аналіз економічних, політичних, соціокультурних, інфраструктурних, екологічних та інших чинників, та їх сполучення щодо визначення сприяння чи загроз розвитку підприємства на певному секторальному напрямі.

Використання цільового, функціонального та ресурсного потенціалу проводиться на підставі досягнутих результатів функціонування та розвитку підприємства. Цільовий аналіз ставить за мету адекватність діагностики за визначеними критеріями-показниками та консалтингового (у разі необхідності) обґрунтування цілей стратегічного управління, що мають покладатися в основу стратегічних програм і планів розвитку структурних підрозділів підприємства.

Функціональний або функціонально-вартісний аналіз, нормативно-правове забезпечення завдань і функцій органів управління підприємства, співставляються з досягнутими результатами діяльності підприємства.

Цільовий і функціональний аналіз дають підстави до проведення реорганізаційних змін щодо покращення виконання функцій та

формування властивостей управлінських процесів за рахунок структурних, організаційних, функціональних змін у системі управління підприємством. При цьому виділяються пріоритети діяльності, за підпорядкуванням яких проводиться організаційно-структурний, технологічний, ресурсний та інші види контролю, що регламентує прийняття рішень у питаннях стратегічних пріоритетів і шляхів реалізації стратегічного управління.

Інтегроване оцінювання результатів аналізу факторів ринкового середовища з метою визначення сукупного потенціалу стратегічного розвитку компанії надається у вигляді SWOT- або PERT-аналізу, аналізу за матрицею «McKinsey», що завершує визначення позиціонування компанії на ринку товарів і послуг та закладає підвалини для формування стратегії підприємства.

Формування стратегії та механізму її реалізації займає певний відрізок часу, впродовж якого конкретизуються позиції компанії за обраним цільовим стратегічним напрямом. Встановлюються цільові показники діяльності, які мають охоплювати всі сфери діяльності підприємства, що дає підстави розробляти план реалізації стратегії.

У загальній теорії менеджменту склались два підходи до розуміння процесу формування стратегій. Перший пов'язаний з визначенням цілей, які мають бути досягнуті за певний проміжок часу, на базі якого створюється план реалізації стратегії. Такий підхід притаманний для тактичного планування, більша частина якого відтворюється у кількісних показниках.

Другий підхід базується на пошуку та досягненні конкурентних переваг, які забезпечували б лідерські позиції підприємства на ринку товарів та послуг. Це провідна концепція визначення якісних змін у виробництві товарів і послуг, що у кінцевому рахунку, визначає новий напрям, форми й засоби діяльності підприємства, змінює внутрішнє середовище, що безпосередньо відбивається у змінах зовнішнього

середовища.

Зміна ринкової позиції підприємства веде за собою зміни найближчого її оточення: споживачів, партнерів, наукових, торговельних, логістичних та інших організацій, їх зв'язків за етапами загальної стратегії підприємства, що вимагає відповідних змін та застосування стратегічного управління. При цьому напрям розвитку, окрім змістової складової, пов'язаний однією ціллю з вимогами до організації безпосереднього оточення підприємства, що має велике значення для успішної реалізації стратегії та досягнення її мети, тому підприємство змушене розробляти політику («policy») – правила, процедури, стандарти, що визначаються у технологічних аспектах впродовж стратегії та досягнення стратегічної цілі.

Політика компанії встановлює межі діяльності та тип ринкової поведінки, які визначаються сприятливими для досягнення стратегічної цілі.

Оцінювання результатів з одночасним моніторингом ставить за мету трансформацію стратегії у конкретних умовах ринку, що динамічно змінюється, шляхом розробки цільових показників, ресурсних витрат тощо.

Даний етап може передбачати стратегічні та функціональні зміни у системі управління підприємством, що вимагається у зв'язку зі змінами зовнішньої кон'юнктури. Під час реалізації стратегії виникають складності та проблеми, яких не було до початку реалізації, або вони набули граничного значення, через що їх розв'язання стає життєво необхідним для компанії.

Моніторинг етапів реалізації стратегії передбачає встановлення відхилень попередньо визначених критеріїв результативності, порівняння фактичних результатів із запланованими (прогнозованими), для здійснення яких виробляється механізм реалізації стратегії.

Моніторинг реалізації стратегії з механізмом реалізації допомагає вчасно виявляти слабкі місця у діяльності підприємства, неефективні способи реалізації стратегії, чи відверто невдалі заходи. Це дає можливість

виявити та вчасно вжити заходів щодо мінімізації впливу непередбачуваних обставин у процесі досягнення стратегічної цілі.

Оцінювання здобутого нового позиціонування підприємства на ринку товарів і послуг пов'язано з усіма попередніми етапами формування та реалізації стратегії щодо правильного оцінювання ринкової ситуації та вибору стратегії. Нова здобута позиція компанії на ринку актуалізує проблеми комунікацій та інфраструктурного забезпечення розвитку бізнесу. Справа у тому, що стратегічне управління являє собою процес, який завершується з досягненням конкурентних переваг на конкретному споживчому ринку товарів і послуг. Протікання цього процесу в компанії забезпечується усіма загальними функціями управління, серед яких стратегічне планування не є окремою функцією управління, а є специфічною функцією у системі загальних функцій управління.

Отже, стратегічне управління тісно пов'язане з досягненням цілей, до яких, завдяки прийняттю послідовних рішень менеджментом компанії, можна віднести: нові ринки, нові ринкові сегменти, нові товари та/або послуги, нові технології, нові сфери діяльності. Стратегічне планування сконцентровано на оптимізації цих процесів на основі управління змінами, які відображаються у планах (управління змінами), в той час, як стратегічне управління відображає управління за цілями. Відтак, стратегічне планування – аналітичний процес, у якому використовуються техніко-економічні та економічні показники, а стратегічне управління – організаційний, у якому крім зазначених враховуються соціологічні, психологічні та економічні фактори.

ТЕМА 4.

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

4.1. Визначення місії та цілей підприємства

4.2. Стратегічне планування розвитку

4.3. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві в умовах змін та розвитку

4.1. Визначення місії та цілей підприємства

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?» Відповідь на дані питання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в концентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

«Бачення» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин. Стратегічне бачення необхідне керівництву організації, щоб зняти усі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку організації. Ефективна розробка стратегії починається з визначення того, що організація повинна та чого не повинна робити, та бачення того, куди організація має рухатись.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та

бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень. Нині домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною. Місія – чітко виражена причина існування організації. Місія як інструмент стратегічного управління визначає основні орієнтири організації, що є важливими для задоволення конкурентних позицій. Разом із зміною потреб, а також появою нових можливостей виникає необхідність переглянути місію. Вважають, що на цій стадії мова йде про загальну орієнтацію, яка в подальшому має бути виражена у кількісних показниках та трансформована в програму дій.

Деякі керівники не турбуються при вибір і формулювання місії своєї організації, тому що вона здається їм очевидною. Представники малого бізнесу здебільшого вважають, що місією їхньої фірми є отримання прибутку. Однак прибуток – це повністю внутрішня проблема конкретної організації. Беручи до уваги, що організація – відкрита система, вона може вижити тільки тоді, коли буде задовольняти певні потреби споживачів. Отже, варто прагнути знайти основне призначення організації саме в зовнішньому середовищі. При цьому під час формулювання місії потрібно застосовувати індивідуальний підхід для кожної організації. Наприклад, два виробники персональних комп'ютерів чи автомобілів мають різне призначення, виходячи з їхніх можливостей на ринку і перспектив розвитку.

Стратегічне бачення та місія організації завжди дуже індивідуальні. Загальні положення, використовувані до будь-якої організації, або до будь-якої галузі, не мають управлінської цінності. Стратегічне бачення або місія відрізняють одну організацію від іншої та наділяють її власними рисами,

напрямом діяльності та шляхом розвитку. 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). Можна сказати, що місія – це своєрідна текстова реклама, хоча її значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу сполучити різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, й розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням пріоритетів.

Під час формулювання місії намагаються поєднати образ і кредо організації. Образ організації дає відповідь на питання: з якою метою створена організація, для чого вона існує. Кредо формулюється з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про організацію.

Опис образу організації переважно охоплює такі елементи: історію організації; визначення сфери діяльності; особливості організації; стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Під час формулювання образу історія організації подається як коротке повідомлення про її походження та розвиток. Визначення сфери діяльності – це опис конкретного напрямку діяльності організації в термінах ринку із визначенням вигод, які може отримати покупець. Доволі часто виробники визначають сферу своєї діяльності, вказуючи, які товари організація випускає і які технології при цьому використовує. Однак товари та технології старіють, а основні потреби залишаються, тому організацію слід розглядати з позицій можливості задовольняти потреби або запити клієнтів. Цікаву аргументацію на користь такого розуміння сфери діяльності організації наводить Ф. Котлер: «Виробник логарифмічних лінійок збанкрутує після появи на ринку електронних калькуляторів, якщо вбачатиме своє призначення в виготовленні логарифмічних лінійок, а не в задоволенні потреб людей у проведенні розрахунків». Розглядаючи сферу

своїї діяльності через призму потреб, організація орієнтується, перш за все, на потреби споживача, групи покупців, технологічне і функціональне виконання. Добре сформульоване подання образу організації має пояснити, чим є організація й якою вона прагне бути, а також показати її відмінність від інших конкурентів.

Подальшого уточнення цього образу організації досягають шляхом формулювання основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку (кредо організації). Як свідчить досвід багатьох зарубіжних фірм, кредо організації характеризує намагання організації задовольняти інтереси власників, працівників, покупців продукції (послуг), ділових партнерів. Рівень задоволення інтересів кожної з перелічених груп буде різний, що пояснюється розмірами, сферою діяльності, розміщенням організації тощо. Особлива увага звертається на задоволення інтересів власників, працівників і покупців, тому при формуванні місії потрібно прагнути поєднати інтереси цих груп. Для спрощення процедури формулювання стратегічної місії доцільно скористатись переліком основних, які мають бути при цьому враховані. Дані чинники можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак варто прагнути, щоб формулювання не було надто вузьким або надто широким. Загальновідомим прикладом є визначення місії компанії «Форд»: «Надання людям дешевого транспорту». Водночас ця місія 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.

Вважають за доцільне поєднувати коротко сформульований образ-гасло (наприклад, гасло всесвітньовідомого виробника персональних комп'ютерів звучить так: «Здійснювати внесок у світовий розвиток інтелектуальних засобів, які удосконалюють людство») з добре

розробленим текстом – кредо, що відповідає всім переліченим вище вимогам. Прикладом такого розширеного формулювання може бути: «Корпорація прагне бути всесвітньовідомим виробником і постачальником комп'ютерної техніки, отримати визнання організації, що турбується про добробут зацікавлених осіб так само, як і про свій власний. Мета корпорації задовольняти фінансові прагнення власників акцій; забезпечувати високу якість життя всім своїм працівникам, незалежно від рангу та функцій, створюючи можливості для їхнього особистого розвитку; забезпечувати споживачів тільки якісною продукцією й послугами; реагувати на їхні потреби; бути сприйнятою постачальниками як корпорація, що цінує отриману від них продукцію й послуги, вчиться у них».

Формулювання стратегічної місії сприяє розумінню персоналом основної мети і допомагає визначенню та зміцненню єдиної позиції. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль.

На основі сформульованої місії організації з урахуванням інших вагомих чинників відбувається вибір цілей, їх внутрішнє узгодження та уточнення.

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі. Ціль – це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання – певного масштабу, якого організація прагне досягти. Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу, засобом вимірювання – середня рентабельність для певного періоду, а завданням – конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у

зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо. При цьому цілі різних організацій можуть істотно відрізнятись.

Визначення цілей є необхідним для успішного функціонування організації в перспективі. Досвід свідчить, що організації, менеджери яких визначають цілі для кожного базового показника діяльності та докладають максимальних зусиль для їх досягнення, мають більше шансів на успіх у конкурентній боротьбі. Отже, ціль є основою побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем.

При формулюванні цілей дотримуються таких правил:

- цілі повинні бути досяжними, тому що нереальна для досягнення ціль зумовлює демотивацію працівників та втрату ними основного орієнтира. Для того, щоб намічені цілі були стимулом організації у використанні наявного потенціалу, вони мають відповідати критерію: «важко, але можливо»;

- цілі повинні бути гнучкими: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться в оточенні;

- цілі мають бути вимірюваними: кількісний вимірник дає змогу оцінити рівень їх досягнення;

- цілі повинні бути конкретними, чітко визначати терміни і виконавців. Чим конкретніша ціль, тим легше вибрати відповідну стратегію її реалізації;

- цілі мають бути сумісними. Сумісність передбачає, що довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим. У великій організації має бути сумісність між цілями різних структурних підрозділів і рівнями управління. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожен підрозділ, досягаючи їх, поліпшує результати діяльності організації.

Діяльність організації охоплює певні функціональні сфери (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, інновації), що відповідно

пов'язано з досягненням певних цілей для кожної з них. Організація не може зосереджуватись на одній цілі, а має визначати кілька найбільш вагомих орієнтирів, дій. Під час формулювання цілей особливу увагу звертають на такі напрями:

- прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо);
- ефективність (собівартість одиниці продукції, фондівіддача основних фондів тощо);
- продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо);
- ринок (обсяг продажу, частка на ринку відповідних товарів тощо);
- виробнича потужність (приріст потужності організації загалом або її структурних підрозділів);
- персонал (зниження плинності кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників, поліпшення умов праці тощо).

Обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові – пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, ніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримуючі 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

Для декомпонування цілей до рівня конкретних завдань використовується система збалансованих показників (далі – СЗП, англ. – «Balanced Scorecard», BSC). Система збалансованих показників передбачає оцінювання ефективності роботи за важливими для забезпечення успішної діяльності компанії напрямками.

У процесі побудови СЗП компанії використовують такі технологічні елементи:

- карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних із стратегічними цілями;
- карту збалансованих показників, що кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів, точку і терміни досягнення мети;
- цільові проекти (інвестиції, навчання), що забезпечують впровадження необхідних змін;
- критерії контролювання й оцінювання діяльності керівниками різних рівнів, тобто показники, якими вони оперують у своїй діяльності (для топ-менеджера – показники вартості компанії, ефективності використання капіталу, ефективності інвестицій тощо; для керівника виробничої одиниці – показники операційних витрат, завантаження потужностей, величини браку).

Побудова СЗП має бути зорієнтована на те, щоб завдання та показники менеджерів вищого рівня інтегровано відображали завдання і показники менеджерів нижчого рівня оргструктури.

СЗП поліпшує систему управління, узгоджує дії конкретних співробітників із цілями, встановленими вищим керівництвом. Це дає змогу декомпонувати кожен із стратегій вищого керівництва на дрібніші компоненти, що охоплюють відповідні проекти і завдання (види робіт, що виконують підлегли й устаткування). Завдяки декомпонуванню стратегії визначають завдання (дрібніші компоненти стратегії) відділам,

підрозділам, за необхідності – конкретним співробітникам. Завдяки цьому забезпечується зв'язок стратегій високого рівня з конкретними діями і цілями співробітників.

Кожен із цільових напрямів оформляють у вигляді стратегічних карт – спеціальних таблиць, що містять 4 типи інформації:

- 1) завдання, які має намір розв'язати організація;
- 2) показники, що допомагають виміряти успішність розв'язання завдань;
- 3) цільові значення показників;
- 4) способи та ініціативи щодо їх досягнення.

Аналіз стратегічної карти допомагає співробітникам зрозуміти логіку, раціональне спрямування стратегії, взаємозв'язок між різними цілями і завданнями підприємства.

Типовий проєкт розроблення СЗП охоплює такі етапи:

- Формалізування мети. Для уникнення розбіжностей у розумінні цілей підприємства їх необхідно узгодити із зацікавленими структурними підрозділами, особами, надати їм чіткої, зрозумілої форми.
- Визначення перспектив цілей та їх розподіл за перспективами.
- Визначення завдань, спрямованих на досягнення цілей і розподіл їх за напрямами діяльності. Суть даного етапу полягає в уточненні завдань за кожним напрямом, виконання яких наблизитиме до основної мети.
- Встановлення причинно-наслідкових зв'язків і факторів впливу між цілями і завданнями. Йдеться про з'ясування впливу виконання конкретних завдань на досягнення мети, взаємозв'язків між завданнями, що не менш важливо, ніж зрозуміти загальні цілі діяльності.
- Визначення показників вимірювання цілей. Ступінь виконання кожного стратегічного завдання має вимірюватися певними вираженими в цифрах показниками. На основі показників, їх нормативних значень, а також допустимих меж відхилень від цільових значень формується карта показника.

- Розроблення програми (ініціатив), спрямованої на досягнення цілей і виконання завдань, узгодження її з менеджерами. Цільові програми розробляють для здійснення змін у проблемних сферах діяльності компанії, де показники неможливо істотно поліпшити у межах управління поточною діяльністю.

- Інтегрування СЗП у систему управління. На основі розроблених показників розподіляють людські й фінансові ресурси, встановлюють відповідальність за виконання завдань. СЗП інтегрується у планово-бюджетну систему підприємства і в управлінську звітність. Для кожного відповідального співробітника формують так звані приладові панелі менеджерів. Вони являють собою картки для визначення основних напрямів діяльності та містять необхідні для контролю за виконанням завдань показники. На цьому етапі мотивація співробітників пов'язується з виконанням завдань, передбачених системою збалансованих показників.

- Впровадження СЗП – відбувається реалізація плану змін на основі концепції СЗП і започатковується функціонування системи управління компанією.

- Перегляд СЗП. Сформована на підприємстві СЗП розвивається разом з ним, оскільки виконання завдань, різкі зміни на ринку вимагають їх аналізу і корекції. Перегляд і корекція СЗП залежить від динаміки змін в організації, в середньому їх здійснюють раз на рік.

Отже, у процесі декомпонування стратегію підприємства розкладають на завдання. Цю роботу спочатку здійснюють стосовно компанії, потім – для кожного підрозділу. Після визначення завдань встановлюють терміни їх виконання, пріоритетність і розраховуються ресурси.

4.2. Стратегічне планування розвитку

Стратегічний план – це план реалізації стратегії як певної моделі поведінки фірми, яка має забезпечити їй конкурентні переваги. Цінність стратегії полягає в тому, що вона являє собою модель поведінки, набір принципів і правил, дотримуючись яких підприємство здатне забезпечити конкурентні переваги та виживання на ринку. Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії.

Отже, стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням).

Існує відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом. Характерними особливостями стратегічного планування є насамперед відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції

організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Оскільки в нових умовах товаровиробники, плануючи свою діяльність, почали відштовхуватися не від тієї ситуації, «яка є», а від бажаного результату, то можна вважати, що головним, що відрізняє стратегічний план від звичайного довгострокового, є напрям планування, який здійснюється з майбутнього у теперішність. Спочатку визначається бажаний стан організації, якого хочуть досягнути в майбутньому, а потім з допомогою системного аналізу і формалізованої процедури визначають шляхи, засоби та ресурси, необхідні для досягнення цього стану.

Для того, щоб добитися конкурентних переваг над фірмами, які виробляють схожу продукцію, потрібно було запропонувати споживачам товар з якісно новими властивостями та донести до споживачів відповідну інформацію. Такі завдання та цілі часто потребували серйозних капіталовкладень у науково-дослідні розробки, впровадження інноваційних технологій. Тому стратегічне планування дуже часто пов'язують із інноваційною діяльністю підприємств.

Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного

майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування розвитку створює міст у майбутнє і використовується для переходу організації від того, якою вона є зараз, до того, якою вона хоче бути. З приводу цього П.Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних та східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства.

Основними передумовами переходу до стратегічного планування є: наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування; розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб та помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього; наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей; необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

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 планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- встановлення цілей;

- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;

- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах 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.

Можливе використання різних підходів щодо стратегічного планування, кожен з яких має недоліки та переваги:

- формальний підхід – передбачається, що проблеми можуть бути точно охарактеризовані за допомогою кількісних моделей та існує консенсус на визначення проблеми. До переваг підходу відносять акцент на зрозумілість, логічну узгодженість та емпіричну обґрунтованість засобів. Для цього підходу були винайдені процедури прогнозування та багато оптимізаційних моделей. Недоліки підходу полягають у відносному неврахуванні соціальної сторони планування, а також механістичний погляд на майбутнє;

- інкрементальний підхід – в ньому не визнають точно визначені критерії, віддаючи перевагу якісним, які більш адекватно відображають переваги, цінності, емоції та страхи людей. Стверджується, що при ідентифікації та оцінці альтернативних рішень конфлікти, що пов'язані з цінностями, послаблюються після взаємного пристосування, або, іншими словами, після торгів, компромісів, і можливо, силових прийомів. Інкременталізм розповсюджений при плануванні в урядових та великих, багатоаспектних приватних організаціях. Сильними сторонами цього

підходу є те, що він визнає людський та політичний аспекти планування. В ньому допускається, що в житті небагато відомо точно. До того ж в ньому більше довіри до людських суджень, інтуїції та знань, отриманих з практичного досвіду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, або не існує адекватних надійних теорій для пояснення проблем та розробки рішення. Недоліком підходу вважається віра у взаємне пристосування, що, по-суті, гарантує, що інтереси найбільш потужних і високо організованих груп переважають над іншими. Інкременталізм також безсилий при вирішенні серйозних конфліктів

- системний підхід – передбачає, що майбутнє невизначене і не може бути передбачене, виходячи з умов теперішнього або минулого. Акцент ставиться на створенні альтернативних сценаріїв майбутнього, спираючись на сьогоднішню дію, а не просте пристосування до того, що принесе майбутнє. Використовується поєднання кількісних і якісних методів для ідентифікації критеріїв, визначення важливості критеріїв та вибору плану, який повинен задовольняти важливі критерії. В системному плануванні проблеми вирішуються і постійно перевизначаються через процес навчання.

Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробці планових стратегій розрізняють такі підходи:

- Одноосібний підхід. Керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні стратегій.

- Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг роботи підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам, які і формують дієвий стратегічний план.

- Підхід, побудований на співробітництві. В цьому разі керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувавши стратегію, збалансовану за змістом, термінами та досягти взаємодії виконавців.

- Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробці стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей. Формування стратегії відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика процвітаючих підприємств доводить, що розробка стратегій, як правило, завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві постійно відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства. Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- цілевизначення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та напрями здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;

- багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дозволяє реагувати на мінливе середовище, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;

- наукова та методична обґрунтованість, які направлені на

використання поширених науково-методичних підходів, допомагають розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дозволяють враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів»;

- ефективність та соціальна орієнтованість, що дозволяють забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язанню не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Кожне підприємство у процесі планування мусить враховувати певні обмеження: екологічні, людських ресурсів певного рівня кваліфікації, високий рівень конкуренції, матеріальні, часові, грошові та інші.

Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначити, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. З метою запобігання кризі керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

Завдання управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими витратами на виконання інших планів. Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі;
- персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджень із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їхнього виконання не сприймається працівниками негативно.

Відповідно, альтернативні плани – це заздалегідь прогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі зміни параметрів макро- та мікросистем, в умовах кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Процес розробки альтернативного плану містить такі етапи:

- Розробка (вибір) методики формування альтернативних планів
- Ідентифікація можливих подій (оцінка ймовірності їхнього настання), що впливають на зміст і часові характеристики плану.
- Розрахунки техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків, які мають високу ймовірність.
- Оцінка результатів, отриманих після закінчення плану або

перехід до альтернативного плану.

- Моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Виходячи із різноманітних характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління взагалі і стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство на основі загальних принципів обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи відповідний орієнтир як основу планування. Найпоширенішими моделями стратегічного планування розвитку є:

- Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Більшість зарубіжних 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 прогалини», 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. Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» – 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».

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

- Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Дана модель тісно пов'язана із використанням SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства.

- 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, чого можна досягти різними способами. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність 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.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

- 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, орієнтована 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. 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.

- Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, використовуваних технологій тощо. Велике підприємство має великий апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів та процедур створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків та навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Портфельне планування, стратегічний аналіз і діагностику, корпоративне стратегічне планування прибутку, розробку альтернативних планів здійснює вищий рівень менеджменту, що являє собою координаційний центр стратегічної діяльності.

Невеликі підприємства використовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовуються при формуванні планів, невеликі, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформляється у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Підприємства 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. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Найскладнішою проблемою стратегічного управління є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він повинен складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Стратегічний план має бути: інструментом встановлення документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства; визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє; визначеним за витратами; гнучким, що реагує на зміни в середовищі; чітким, ясным, легким для сприймання; легким для пояснення та можливим для виконання. Стратегічний план включає декілька «зрізів»:

- «часовий», який передбачає існування довгострокових планів, проектів та програм;
- «функціональний», який визначає напрямки та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво

тощо);

- «ресурсний», який визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

- «виконавчий», який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок та окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Для кожного з розділів стратегічного плану характерні специфічні показники. Основні показники планів:

- план маркетингу – обсяг та приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їхня динаміка тощо;

- план з виробництва – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (зокрема сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

- фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової стійкості тощо;

- план по персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка заробітної плати, рівень кваліфікації тощо;

- план по НДДКР – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

4.3. Реалізація стратегії та контроль в процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Здійснення стратегії – комплекс дій, що сприяють підвищенню ділової активності в організаційній та фінансовій сферах, розробці

політики фірми, створення корпоративної культури та мотивації персоналу, керівництву всім, що спрямоване на досягнення намічених результатів.

Стадія реалізації стратегії відіграє важливу роль у процесі здійснення стратегічного управління організацією. 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 розробленні стратегії.

Одна з помилок полягає в тому, що робота, пов'язана з вибором стратегії, вкладені час, кошти, зусилля бувають витрачені марно 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 або ті не зрозуміли завдання, поставлені перед фірмою, тому не долучилися до процесу виконання стратегій (зокрема, які конкретні зміни передбачаються в поведінці співробітників, які обов'язки перед фірмою має кожен з них);
- незабезпечення керівництвом своєчасного надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів;
- недосконалість системи контролю за результатами виконання стратегічних рішень і своєчасного внесення необхідних змін;
- відсутність системи мотивації і відповідної атмосфери відповідальності;
- невідповідність організаційних структур змінам, які заплановані стратегічним набором.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення таких завдань:

- встановлення пріоритету серед адміністративних завдань

(розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем);

- встановлення відповідності між обраною стратегією та процесами всередині організації (структура, система мотивування та стимулювання, норми та правила поведінки, кваліфікація робітників та менеджерів тощо) для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії;

- вибір і узгодження стилю лідерства та підходу до управління організацією з розробленою стратегією.

Усі дані три завдання вирішуються за допомогою змін, які є стрижнем виконання стратегії і називаються стратегічними змінами. Проведення змін в організації приводить до того, що створюються умови, необхідні для здійснення діяльності, яка відповідає обраній стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, чи готова організація до ефективного здійснення стратегії. Бувають випадки, коли виконання стратегії передбачає проведення значних перетворень.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує визначені завдання та здійснює закріплені за ним функції. На стадії реалізації стратегії найважливіша роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів:

- Поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі зважуються такі основні завдання: остаточне з'ясування сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності та відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку із змінами середовища, а також у разі виявлення недоліків у проведеному аналізі та розробленні цілей і стратегій;

- Широке доведення змісту цілей та стратегій до співробітників фірми з метою подальшого залучення співробітників до процесу реалізації

стратегій. Вище керівництво повинне прийняти рішення про ефективне використання наявних ресурсів. На цьому етапі оцінюються ресурси, приймаються рішення про їх розподіл, а також залучаються співробітники в процес реалізації стратегій. Важливим завданням, яке розв'язують на цьому етапі, є приведення ресурсів відповідно до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, плани, бюджети, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

- Вище керівництво приймає рішення щодо організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури реалізованій стратегії і за необхідності вносяться відповідні зміни в організаційну структуру підприємства.

- Проведення необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних факторів, що розкривають умови та можливості проведення таких змін. Часто потрібно кілька років для того, щоб провести серйозну зміну на фірмі. Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні привести, що і як варто змінити, але також, як зміни будуть сприйняті, які сили, в якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

Вище керівництво також має проводити коригування плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають обставини. Стратегічний план природно

може й повинен, за певних обставин, 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 порівняно з існуючим.

Створення головних переваг і організаційних можливостей, яким конкурент нічого не зможе протиставити, – солідна основа для забезпечення стійкої конкурентної переваги. При вирішенні задачі побудови організації для виконавця стратегії важливі такі риси головних переваг:

- головні переваги рідко визначаються досконалістю виконання однієї операції або функціонуванням одного підрозділу. Швидше вони включають в себе майстерність і види діяльності в різних ланках ланцюжка цінностей компанії, поєднання яких створює унікальні організаційні можливості;

- так як головні переваги зазвичай є плодом спільних зусиль різних груп і підрозділів, не можна ставити в обов'язки їх керівників створення таких переваг в масштабах корпорації в цілому;

- у зв'язку з тим, що переваги споживачів часто змінюються непередбачуваним чином і потрібна особлива майстерність для діяльності в умовах, коли не завжди можна точно спрогнозувати конкурентний успіх, набір переваг організації повинен бути досить широкий і гнучкий, щоб вільно адаптуватися у невизначеній майбутній ситуації.

Згідно досвіду компаній, що успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендується боротися з роздробленістю і зайвими накладними витратами наступним чином:

- Скласти загальну схему бізнес-процесу, включаючи зв'язки з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей.

- Спробувати спростити процес, по можливості виключаючи з нього певні ділянки і аналізуючи можливість модернізації тих, що залишилися.

- Визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані (зазвичай це прості, повторювані операції, які не вимагають роздумів і прийняття рішень); розглянути питання про впровадження нових технологій, які можуть забезпечити нові можливості і виграти від високої продуктивності в майбутньому.

- Оцінити кожен ділянку процесу (кожен вид діяльності) на предмет його важливості відносно стратегії; стратегічно важливі ділянки повинні бути оцінені з точки зору можливості стати кращими в галузі або у світі.

- Зважити всі «за» і «проти» щодо виведення за межі компаній тих видів діяльності, які не є основними та не вносять істотного внеску в організаційні можливості та формуванням переваг.

- Розробити нову структуру для виконання решти видів діяльності; реорганізувати персонал (окремих співробітників і групи) відповідно до нової організаційної структури.

На прийняття стратегії впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві та відображають інтереси, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій. Соціальна психологія доводить необхідність урахування цих чинників у процесі будь-якої діяльності, особливо якщо її зміни стосуються всіх учасників.

Організаційний розвиток (далі – ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних стратегій та охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (оргструктури, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації роботи управлінських працівників та інше) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й

міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

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.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори проведення організаційних змін будуть існувати завжди; їх 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;
- використання концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;

- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки організаційної структури з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки структура є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

Якість впровадження ОР значною мірою визначається тим, як повно доведено та усвідомлено зміст і 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 (та контролю), а також елементи «управління на основі участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозицій щодо удосконалення процесу ОР.

Сформований «стратегічний набір» підприємства – це 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. Відповісти на ці запитання допоможе стратегічний контроль.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установа стійкого зворотного зв'язку.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які включають в себе 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.

Дуже важливим є організаційний аспект контролю, що пов'язано з проблемами координації та встановлення порядку внесення необхідних змін у процесі виконання запланованих робіт. З огляду на це треба вжити заходів щодо координації контрольної діяльності різних контролюючих органів. Доцільно розробити систему, що передбачає:

- концентрацію матеріалів минулих перевірок та ревізій у якому-небудь органі управління (залежно від специфіки діяльності підприємства та організації робіт за стратегічними планами і програмами), щоб не витратити час на повторне отримання цієї інформації під час наступних перевірок. Така централізована система скорочує час керівників і спеціалістів підприємства на пошуки інформації про події та явища, які відбулися на підприємстві: система є інформаційною базою для прийняття не лише поточних, а й стратегічних рішень;

- розподіл завдань щодо контролю та координації, розробка відповідного порядку і процедур контролю. Це дає змогу розробити спеціальні організаційні плани й графіки, способи та порядок отримання інформації, а також її використання при аналізі та підготовці рішень;

- розробку методів та послідовності коригування стратегічних планів і програм з урахуванням поточного стану робіт. Зміни у стратегічних планах й програмах або в разі потреби перехід до нових стратегій, мають відбуватися лише тоді, коли зміни (і пов'язані з ними витрати) можна

компенсувати за рахунок тих ефектів (за термінами й витратами), які можливо отримати в умовах реалізації нових за змістом окремих заходів або нових програм і планів.

Як правило, контроль здійснюється таким чином:

- перевірка доведення завдань програми (через поточні та організаційні плани, графіки, накази тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;

- разові, вибіркові перевірки діяльності виконавців відповідно до плану (іноді – раптово) за спеціальним переліком питань;

- перевірка звітів виконавців про хід реалізації завдань;

- контроль ефективності виконаних заходів і робіт;

- заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Систематичний та дієвий контроль може забезпечуватися лише в плановому режимі. План заходів щодо контролю має містити графіки заслуховування окремих виконавців, результати вибіркового контролю, звіти тощо.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності та з встановленою періодичністю. Ці процедури зумовлюють порядок звітності та подання інформації про хід робіт, засоби аналізу, прийняття корегуючих рішень, доведення результатів контролю та аналізу до виконавців.

Отже, правильно організований процес стратегічного управління покликаний забезпечити якісне і чітке виконання стратегії та включає у себе такі стадії, як визначення цільових орієнтирів, планування реалізації, сама реалізація та контроль, що призначений для виправлення ситуації в бажаному напрямку. Усі дані стадії являють собою логічну послідовність та мають виконуватися у взаємозв'язку одна з іншою.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 5.

УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування

5.2. Проблеми гнучкості та синергізму у розвитку підприємства (організації)

5.3. Стратегічно орієнтовані організаційні структури

5.1. Стратегічний набір підприємства та вимоги до його формування

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства. Не може бути двох однакових стратегічних наборів, тому що немає двох однакових підприємств.

Стратегічний набір є обґрунтованим тільки в тому випадку, якщо його можна досягти за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо трансформації набору для забезпечення конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії. Щоб створити ефективний стратегічний набір, кожному з його складових потрібно формулювати із залученням тих фахівців, які знаходяться у тих підсистемах і підрозділах, що будуть розвиватися на основі обраних стратегій. Так забезпечується ефективна координація різноспрямованих стратегій стратегічного набору та виконання дій, що зумовлені стратегічними планами, розробленими для реалізації стратегічного набору. Стратегічний набір має

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

Вимоги до стратегічного набору:

- Орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей.
- Ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій.
- Ієрархічний характер.
- Обґрунтованість і зваженість.
- Відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку.
- Гнучкість і динамічність (врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі), що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також переході на резервні стратегії.
- Баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

«Стратегічна прогалина» є інтервалом між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання начальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі. Її компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Процес заповнення «стратегічної прогалини» передбачає:

1. Пошук нових можливостей зростання.
2. Пошук інновацій.
3. Визначення тих сфер діяльності де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) конкурентоспроможності всього підприємства.
4. Перерозподіл ресурсів з неперспективних напрямків діяльності.
5. Вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації

окремих підсистем з метою досягнення синергетичного ефекту.

Для заповнення стратегічної прогалини здійснюється ретельний аналіз наявних і запланованих до освоєння товарів і послуг за такими параметрами:

- зовнішні характеристики: положення на ринку; конкурентоспроможність;
- внутрішні характеристики: прибутковість; ефективність виробництва; можливості розвитку, в тому числі й фаза життєвого циклу; завершеність дослідження та розробок.

5.2. Проблеми гнучкості та синергізму у розвитку підприємства

Рівень спеціалізації підприємства визначається кількістю сегментів, які вони обслуговують. Однобізнесові підприємства діють на одному сегменті, який називають стратегічною зоною господарювання (далі – СЗГ), тобто СЗГ — окремий сегмент ринку, на якому діє підприємство.

Після того, як визначено набір СЗГ, збалансований по фазах життєвого циклу, треба дослідити його стійкість до потенційних стратегічних несподіванок, а також виявити стратегію взаємодії між СЗГ. У зв'язку з цим розглядають принципи стратегічної гнучкості та синергізму.

Існує два види гнучкості:

- стратегічна (зовнішня), що досягається шляхом політики диверсифікації;
- внутрішня, що відбиває внутрішній стан фірми.

Стратегічна гнучкість – це здатність фірми до ефективного варіювання цілями, які забезпечують вчасну та ефективну зміну СЗГ та товарної, цінової та інвестиційної політики, що проводяться для СЗГ. Ця зміна повинна базуватися на прогнозуванні стратегічних несподіванок. Стратегічна гнучкість може носити наступальний чи оборонний характер, або сполучати дані риси.

Наступальна гнучкість характеризується різноманітністю товарно-ринкових рішень, які достатні для мінімізації наслідків непередбачених випадковостей. Вона має значення в галузях, де з найбільшою ймовірністю можуть бути прориви.

Оборонна гнучкість виражається декількома характеристиками:

- кількістю покупців, на які припадає великий обсяг продажу фірми (фірма з найменшою гнучкістю – та, що працює на оборонну промисловість та має одного покупця);
- кількістю ринкових сегментів фірми, що розташовані в різних економічних середовищах (фірма, що продає побутову техніку в різних країнах, має більшу гнучкість, ніж її конкурент, який працює тільки в одній країні);
- кількістю незалежних технологій, які використовуються у виробництві (фірма, яка розробляє технології в сферах молекулярної оптики, біохімії, має дуже високу гнучкість).

Традиційним засобом вимірювання внутрішньої гнучкості фірми є ліквідність ресурсів фірми, розрахунок коефіцієнту поточної ліквідності, співвідношення поточних та постійних активів. Повну оцінку внутрішній гнучкості фірми можна дати за допомогою її складових:

- технічна гнучкість: покращення технічних параметрів обладнання та в цілому виробничої структури підприємства;
- технологічна гнучкість: орієнтація системи на застосування технологій, які принципово змінюють економіку та організацію виробництва;
- організаційна гнучкість: здатність організаційної структури відповідати змінам вимог ринку;
- економічна гнучкість: здатність виробничого потенціалу реагувати на зміни рентабельності виробництва на всіх його стадіях.

Стратегічна та внутрішня гнучкість суперечать одна одній: наскільки фірма диверсифікує свою зовнішню сферу, настільки ж знижується можливість переключення її внутрішніх ресурсів, що призводить до

зниження ефективності функціонування виробничої системи. Вирішити це протиріччя можливо за допомогою синергізму.

Стратегія синергізму – це стратегія отримання конкурентних переваг за рахунок об'єднання двох або більшої кількості бізнес-одиниць в одних руках. Наявність ефекту синергізму та уміння управляти цим ефектом створює специфічну конкурентну перевагу, що реалізується на рівні підприємства в цілому і що в кінцевому результаті проявляється на різних товарних ринках в зниженні рівня витрат або у придбанні продукцією унікальних властивостей. Позитивний ефект синергізму виражають як « $2+2=5$ » або « $2+2>4$ ». Стратегія синергізму передбачає підвищення ефективності діяльності за рахунок спільного використання ресурсів (синергії технологій та витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергії планування і управління). Сутність стратегії синергізму в тому, що вона допомагає отримати більш високу рентабельність виробництва при взаємозв'язку бізнес-одиниць, ніж в ситуації, коли вони управляються окремо. Ринковими умовами використання даної стратегії є спільне володіння ресурсами та сферами діяльності або добровільне об'єднання зусиль. Саме на синергетичний ефект посилаються менеджери, обґрунтовуючи необхідність придбання або злиття підприємств.

Синергетичний ефект не проявиться сам, його потрібно планувати. Управління підприємством повинно бути організовано так, щоб досягти реалізації потенційного синергізму від керівників бізнес-одиниць. В іншому випадку з'являється негативний синергетичний ефект, який виражають як « $2+2<4$ ».

Вважають, що чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища та жорсткість конкуренції, тим вище значення синергізму для досягнення успіху.

Основна проблема розробки стратегії синергізму пов'язана з протиріччям між гнучкістю управління та синергізмом: збільшення

гнучкості управління зменшує потенційний прибуток та потенційний синергізм. В той же час головною небезпекою даної стратегії є нестача гнучкості та затримки у прийнятті рішень.

Стратегія синергізму знаходиться в основі створення стратегічних альянсів, фінансово-промислових груп як на національному, так і на міжнародному рівні.

Фінансовий холдинг – це тип фінансової компанії, що створюється для контролю та управління діяльністю підприємств, що входять у об'єднання, шляхом володіння їх контрольними пакетами акцій.

Фінансово-промислова група – це група фінансово взаємопов'язаних підприємств, включаючи спеціалізовані фінансові інститути, створені з метою вирішення спільних задач.

Стратегічні альянси – це тимчасово створена група незалежних підприємств, що зв'язані сучасними інформаційними технологіями, об'єднали свої ресурси та зусилля з метою ефективного використання сприятливої ринкової ситуації. Такий стратегічний союз не передбачає об'єднання власності, а лише партнерство в певній сфері. Зазвичай стратегічні альянси є формою горизонтального об'єднання в межах однієї галузі, хоча можливі й міжгалузеві альянси. Стратегічні альянси дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та технологій, більш раціонально витратити ресурси. В США такі альянси отримали назву «віртуальні корпорації». Альянси створюються для зменшення конкурентного ризику, спільного використання ресурсів та розвитку відносин довіри між потенційними конкурентами. Причому партнери надають один одному найкращі ресурси. Фірми-партнери можуть знизити свої витрати, спільно використовуючи кваліфіковані кадри та можливості доступу на світовий ринок. Вони дозволяють розподілити комерційний ризик, тому що у однієї фірми може не вистачити фінансів та часу для створення новинки. Після завершення розробки конкуренти домовляються про термін випуску новинки на ринок. Потім колишні партнери починають самостійне

виробництво та продаж новинок, конкуруючи одна з одною, якщо не був складений договір про розділ ринку. Фірми, що створили альянс, розривають відносини, коли необхідність в альянсі відпадає. Перевагами та особливостями стратегічних альянсів є гнучкість, високий ступінь довіри, використання електронних технологій, не існує кордонів для її створення.

В національних масштабах результатом такої стратегії є створення маркетингових мереж, які дозволяють використовувати синергетичний ефект взаємодії виробництва та збуту.

5.3. Стратегічно орієнтовані організаційні структури

У стратегічному менеджменті ключовим питанням є співвідношення таких елементів системи управління, як «стратегія» і «структура», порядок їх змін, варіанти взаємовпливу в цьому процесі. Будь-яка стратегія виконується в межах існуючої організаційної структури (далі – ОС), яка може мати власні цілі, особливі стратегії їх досягнення або відсутність таких. Це означає, що розвиток підприємства або його частини може гальмуватись (у разі не збігання зазначених цілей та стратегій) або прискорюватись діючою організаційною структурою.

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

На великих та середніх підприємствах існує така проблема, як втрата гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі. В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОС. Особливості «традиційних» ОС:

- Функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні.
- Чіткий розподіл праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних документах.
- Контроль централізований із застосуванням всіх форм і методів.

Особливості стратегічних ОС.

1. Децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в т.ч. тимчасовими) ланками, створеними «під мету».
2. Ланки орієнтовані на виявлення та розв'язання проблем.
3. Координація та контроль за допомогою адміністративних та соціально-психологічних методів.

Організаційні структури, що зорієнтовані на поточну діяльність (на прийняття стандартних рішень) більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з глибоким розподілом праці, закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю переважно адміністративний, централізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОС, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризується більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватися автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОС як відповідні функціональні підрозділи, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін до досягнення мети.

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 зорієнтованих на ринок організаціях 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, які перебувають у середовищі

безпосереднього впливу.

Інтеграція – це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей в межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється розподілом праці та взаємозалежністю робіт в організації. Основними видами організаційних структур стратегічного типу:

- Матричні.
- Проєктні.
- Дивізійні.
- Стратегічні бізнес-центри.

Матричні структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм. Головна характеристика та структуроутворюючий елемент – мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група, що складається з фахівців різних спеціальностей. Їх перевагами є:

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

Основними недоліками їх є:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності;
- порушення принципу єдиновладдя;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проєктів;
- соціально-психологічні проблеми у зв'язку із створенням ефективно працюючої групи;
- ускладнення проходження інформації.

Проектні структури. Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчурні, відділення), існувати в статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один з підрозділів. Їх основними перевагами є:

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

Основними недоліками є:

- труднощі взаємодії управляючі проєктів і керівників-функціоналістів;
- високі вимоги до керівника проєкту;
- труднощі формування та управління проектними групами.

Дивізіональна структура застосовується у великих виробничих системах з метою підвищення керованості, яка дає змогу за рахунок делегування повноважень створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачем та за географічним положенням. Їх перевагами є:

- швидка пристосованість до змін зовнішнього середовища;
- децентралізація управління;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішень, краща координація;
- націленість на швидке досягнення кінцевого результату.

Основними недоліками є:

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

Стратегічні бізнес-центри (далі – СБЦ) – це окремі підрозділи

організації, що мають свою місію, конкурентів, стратегічний набір (відділення, завод, продуктова лінія тощо). Існує два типи СБЦ:

- децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СБЦ, з фінансовим самообслуговуванням. Вони можуть існувати за умов стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва;

- децентралізовані ОСУ з частково незалежними СБЦ, де відбувається перехресне (централізоване, децентралізоване) фінансування. Такі ОСУ створюються в диверсифікованих підприємствах, що мають нові та освоєвані напрямки діяльності з метою досягнення загальної стратегії зростання через переміщення прибутків з менш перспективних напрямків в більш перспективні. Їх основними перевагами є:

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків (бізнесів) у працюючу систему;

- полегшує координацію між напрямками з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;

- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством.

Основними недоліками є:

- об'єднання у СБЦ 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 рішень вищого керівництва;

- виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СБЦ та їхніми керівниками;

- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

При формуванні ОС велику роль грає концепція організації, залежно від

якої формуються всі стратегії, в тому числі стратегії розвитку загального управління, що лежать в основі перебудови ОС. Кожному підприємству доводиться розв'язувати одночасно 2 суперечливі проблеми:

- постійно змінюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості ОС);

- зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності та хаосу (вимога стабільності ОС).

Різні ланки (служби, підрозділи) по-різному змінюються зі зміною факторів середовища. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури:

- виробнича – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

- конкурентна – оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

- стратегічна – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

- інноваційна – оптимізація розробок нововведень, маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;

- підприємницька – пошук і реалізація прибуткових ідей, балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

- адміністративна – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, удосконалення роботи усіх ланок управління.

Найкращою є ОС, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

ТЕМА 6.

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Сутність стратегічної інформації**
- 6.2. Класифікація стратегічної інформації**
- 6.3. Інформаційна система стратегічного управління**
- 6.4. Стратегічний моніторинг та сканування**

6.1. Сутність стратегічної інформації

Динамічність зовнішнього середовища обумовила збільшення обсягів інформації, її диференціацію та швидку зміну корисності. В сучасних умовах підприємства конкурують інформацією, а своєчасне одержання достовірної інформації про стан зовнішнього середовища є важливою проблемою сучасного управління.

Практика управління вітчизняних підприємств на сучасному етапі свідчить, що їх інформаційні системи надають інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище, а інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Проте найбільше значення в сучасних умовах діяльності підприємств набуває саме зовнішня інформація, зокрема відомості про клієнтів, конкурентів, постачальників.

Існує об'єктивна необхідність формування системи стратегічної інформації. Інформація набуває стратегічного характеру, якщо дані пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування. Деякі дослідники до стратегічних інформаційних потреб відносять дані, що характеризують зміни у середовищі та події за межами безпосереднього функціонування, які можуть вплинути на довгострокову діяльність підприємства. За таким визначенням стратегічної інформації поняття «інформація» ототожнюється з

поняттям «дані», не охоплюється весь масив інформації, що використовується в процесі стратегічного управління, а обмежується змінами у середовищі.

Стратегічна інформація – це дані про стан зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені та можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії.

Стратегічна інформація характеризується рядом відмінностей, які зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

- орієнтованість в основному на зовнішнє середовище організації;
- має динамічний характер та насиченість;
- містить значний обсяг якісних показників;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогностичний характер результатів обробки інформації;
- велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних

показників;

- міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперувати великими обсягами аналітичної та фінансової інформації;

- може бути конфіденційною та становити комерційну таємницю підприємства.

Особливості стратегічної інформації обумовлюють та ознаки її якості:

- насиченість;
- надійність;
- достовірність;
- ступінь кастомізації;
- упорядкування;
- релевантність;
- «прозорість».

Також зазначимо, що кастомізація – це адаптування продукції (послуг) під конкретного споживача.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють все, що може вплинути на його довгострокову діяльність, несподіванки, які пов'язані зі змінами у середовищі, інформацію про події, що знаходяться за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства.

Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою. В процесі формування стратегії збирають та обробляють певні обсяги інформації, щоб мати змогу відповісти на наступні запитання:

- які можливості надає та чому підприємство працює у даній сфері діяльності?

- як можливості можна використати для дослідження зовнішнього середовища?

- вкажіть які види конкурентних стратегії доцільно використовувати в конкретній галузі?

- в який спосіб визначається та за допомогою яких якостей підприємство займає у даній галузі, що є його ключовими факторами успіху?

6.2. Класифікація стратегічної інформації

Для формування ефективної системи стратегічної інформації на підприємстві важливими є питання її класифікації, тому що ранжирування стратегічної інформації надає можливість упорядкування та відбору релевантної інформації для розробки та реалізації стратегії підприємства. Релевантна інформація – це інформація, яка має відношення до певної справи, збирається під конкретну задачу, доречна.

Класифікаційні ознаки та ранжування стратегічної інформації наведені в табл. 6.1.

Класифікація стратегічної інформації

Ознака	Характеристика
За підсистемами управління	Економічна Організаційна Соціальна
За роллю в процесі управління	Обліково-звітна Планова Статистична
За формою передачі	Візуальна Аудіоінформація Аудіовізуальна Цифрова Літерна Кодована
За джерелами формування	Внутрішня Зовнішня
За ступенем обробки	Первинна Вторинна
За часовими характеристиками	Прогнозна Постійна Нормативна Регламентна
За можливостями використання	Корисна Надлишкова Хибна
За методами обробки	Статистична Бухгалтерська Соціологічна Маркетингова
За змістом	Про зовнішнє середовище Про внутрішнє середовище Інформація щодо реалізації стратегії

6.3. Інформаційна система стратегічного управління

Система стратегічної інформації підприємства містить три блоки:

- стратегічна інформація для формування стратегії;
- стратегічна інформація для контролю за реалізацією стратегії;
- негативна інформація про підприємство.

Сукупність стратегічної інформації блоку «Інформація для формування стратегії» доцільно з урахуванням її цілеспрямованості ранжувати на такі види:

- банк інформації про стан зовнішнього середовища (макросередовища; стан галузі, ринків діяльності, конкурентні умови; діяльність конкурентів; постачальники; споживачі);

- банк прогнозу інформації про розвиток СЗГ, стратегічної позиції підприємства, стратегічних факторів успіху;

- банк інформації про стан підприємства у конкурентному середовищі (характеристика функціональних сфер внутрішнього середовища за певними параметрами; сильні та слабкі сторони; конкурентні переваги; конкурентна позиція; конкурентні фактори успіху; оцінка потенціалу).

Стратегічна інформація блоку «Інформація для контролю за реалізацією стратегії» об'єднує такі види:

- банк інформації про результати та ризик реалізації стратегії;

- банк планових (нормативних показників, за якими оцінюється діяча стратегія на певних етапах її реалізації).

Окремий інформаційний блок системи стратегічної інформації складає «Негативна інформація про підприємство», виокремлення якої обумовлене необхідністю передбачення в стратегії заходів, що нівелюють негативні наслідки діяльності підприємства, що можуть перешкоджати успішній реалізації стратегії, а також своєчасному формуванню коригувальних заходів щодо реалізації стратегії. До негативної інформації належить:

- інформація про діяльність підприємства, яка стосується забруднення навколишнього середовища;

- порушення чинного законодавства; недобросовісної конкуренції; неефективної діяльності підприємства тощо.

Використання загальноприйнятого твердження, що інформаційна система забезпечує взаємозв'язок інформаційних потоків, способів обробки,

передачі та зберігання даних, а також управлінського персоналу дало змогу сформулювати поняття інформаційної системи стратегічного управління. Вона об'єднує всі інші елементи організації, дозволяє сформувати процес стратегічного управління як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. При побудові інформаційної системи стратегічного управління необхідно пам'ятати, що вона повинна своєчасно видавати точну та надійну інформацію.

Інформаційна система стратегічного управління – це комплекс обладнання, процедур, методів та персоналу, що дозволяє створювати, обробляти, зберігати та розподіляти достовірну інформацію, яка використовується в процесі стратегічного управління. Зазначимо, що інформаційна система стратегічного управління дозволяє:

- накопичувати інформацію про минуле та сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- мати уявлення про реальний стан справ на підприємстві в конкретний період часу;
- стежити за подіями у зовнішньому середовищі.

Для дослідження макро- та мікросередовища підприємства найбільше значення має первинна та синдикативна інформація, яка формується інформаційно-консультаційними агентствами. Первинна інформація про споживачів, постачальників, конкурентів отримується в процесі «польових» маркетингових досліджень за допомогою спостережень, опитування. Вторинна зовнішня інформація про мікро- та макросередовище підприємства може бути отримана засобом «кабінетних» маркетингових досліджень та маркетингової розвідки.

Внутрішня інформація, яка необхідна для діагностики стану підприємства у конкурентному середовищі, ідентифікується за допомогою системи встановлених параметрів для оцінки кожної функціональної сфери. Внутрішня інформація може фіксуватися в довільній формі і містити систематизовані відомості вербального та кількісного характеру. Оброблену

та проаналізовану внутрішню інформацію по кожній функціональній сфері підприємства краще подавати та зберігати в стандартній формі – *бюлетені*, в якому повинні міститись показники стану кожної функціональної складової підприємства, які характеризують певні параметри стану підприємства у конкурентному середовищі за певний період часу. У відборі показників стану підприємства слід використовувати комплексний підхід, що забезпечує ймовірність більш об'єктивної оцінки. Періодичність складання бюлетенів обумовлена періодичністю проведення SWOT-аналізу в підприємстві (2 рази на рік або щоквартально). У процесі аналізу оброблених даних використовується текстова, таблична, матрична, графічна форми подання інформації.

6.4. Стратегічний моніторинг та сканування

У вирішенні завдання забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливу роль відіграє оперативність надходження інформації про стан зовнішнього середовища, своєчасне оновлення бази даних, що забезпечує адекватне реагування підприємства на зовнішні «сигнали». Для раннього виявлення можливих проблем, загроз та можливостей для підприємства за сучасних умов використовується моніторинг, який сприймається як вирішальний фактор конкурентоспроможності серед 60-80% керівників європейських підприємств.

Стратегічний моніторинг – це 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. Об'єктом стратегічного моніторингу в системі стратегічного управління є зовнішні фактори: макросередовища та ділового оточення підприємства.

Функції стратегічного моніторингу обмежуються відстеженням,

фіксацією та визначенням тенденцій змін зовнішніх факторів, встановленням їх відхилень від межі толерантності підприємства. Спостереження за зовнішнім середовищем забезпечує своєчасне реагування підприємства на зовнішні сигнали та розроблення превентивних заходів управління. У результаті стратегічного моніторингу формується сигнальна інформація, яка містить дані про можливі проблемні ситуації та нові можливості для підприємства у зовнішньому оточенні.

В системі стратегічного моніторингу вирішуються наступні завдання:

- оновлення даних про стан факторів зовнішнього середовища в системі стратегічної інформації;
- ранній діагноз ринкової ситуації;
- забезпечення інформацією про можливості та загрози для підприємства;
- забезпечення керівництва оперативною інформацією щодо зовнішнього середовища;
- зменшення ступеня невизначеності стану підприємства;
- встановлення відхилень стану зовнішнього середовища від прогностичного розвитку;
- виявлення слабких сигналів.

На підставі визначених завдань та функцій стратегічного моніторингу, виділяють два блоки процесів у його системі:

- блок «Відстеження»;
- блок «Формування та передача інформації».

Також, важливо зазначити, що блок «Відстеження» містить процедури збору поточної інформації про зовнішні зміни; ідентифікації релевантної інформації; оцінки достовірності інформації; виявлення змін стану зовнішніх факторів; виявлення тенденцій зовнішніх змін; виявлення слабких сигналів. Блок «Формування та передача інформації» містить процедури систематизації одержаної інформації; фіксації виявлених змін у стандартних формах: накопичення поточної інформації впродовж певного

періоду; надання оперативної інформації керівництву та реле валентної інформації до системи стратегічної інформації підприємства. Отже, основними етапами здійснення стратегічного моніторингу є:

- Етап 1. Вибір найбільш важливих критичних для підприємства елементів зовнішнього середовища.
- Етап 2. Визначення системи показників, що характеризують стан елементів зовнішнього середовища.
- Етап 3. Встановлення діапазону допустимих змін критичних елементів, у межах якого зміна показників, що їх характеризують, не чинить суттєвого впливу на стан підприємства.
- Етап 4. Виявлення змін критичних елементів зовнішнього середовища.
- Етап 5. Встановлення відхилень стану середовища за критичними елементами від прогнозу та діапазону допустимих змін.
- Етап 6. Визначення тенденцій зовнішніх змін; встановлення відхилень від межі толерантності підприємства.
- Етап 7. Фіксація слабких сигналів зовнішнього середовища.

Стратегічний моніторинг може здійснюватися на підставі маркетингової розвідки, яка формує первинну та зовнішню вторинну поточну інформацію про зовнішнє оточення, що передбачає використання способів інтерв'ювання, кабінетних досліджень, анкетування.

Поряд із моніторингом при необхідності огляду минулого та поточного стану при необхідності огляду середовища підприємства використовується такий інструмент, як сканування. Сканування – це упорядкований по-елементний перегляд простору або об'єкта. Сканування середовища, на відміну від моніторингу, передбачає непостійний перегляд зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в розрізі кожного елемента і забезпечення ретроспективної інформацією. Отже, сканування є інструмент, який використовується для перегляду минулої інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

ТЕМА 7.

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

7.1.Складові стратегічного потенціалу

7.2.Синергійний ефект в стратегічному потенціалі

7.3.Оцінювання стратегічного потенціалу

7.1. Складові стратегічного потенціалу

Ефективне функціонування організації неможливо без стратегічної спрямованості потенціалу підприємства. Перш за все, це обумовлено зростанням динамічності та невизначеності оточення та його впливу на підприємство.

Запорукою довгострокової стійкості підприємства у конкурентних умовах та в якості його ринкової характеристики виступає стратегічний потенціал, управління яким дозволяє оптимізувати взаємодію підприємства з зовнішнім оточенням з урахуванням його внутрішніх можливостей.

Термін «потенціал» походить від латинського слова «potentia» й означає приховані можливості, які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

У складному, постійно змінюваному середовищі система стратегічного управління підприємством має з відповідною гнучкістю забезпечувати не лише досягнення спільної мети діяльності, а й визначення загальних напрямків розвитку, а також правильний вибір його стратегій з відповідним розподілом ресурсів.

Більше того, необхідним є пошук комбінацій конкурентних можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі та надані потенціалом виробництва, який тісно пов'язаний з виробничою потужністю, під якою розуміють максимально можливий річний випуск продукції в номенклатурі для звітного періоду, що відповідає фактичному випуску, для планового періоду,

встановленого планом, за повного використання виробничого обладнання та площ, з урахуванням здійснюваних та передбачених заходів з впровадження сучасної технології виробництва та організації праці. Однак номенклатура запланованого або звітного періодів може забезпечувати такий випуск продукції, який не відповідає повному використанню обладнання, виробничих площ та досягненню максимально можливого випуску продукції, саме тому варто розширити поняття виробничої потужності та виокремити з нього повну, фактичну, резервну складові. Повна виробнича потужність відповідає річному максимально можливому випуску продукції. Фактична – визначається випуском продукції за одиницю часу та характеризує його продуктивність.

Потенціал економічної системи британський дослідник Б. Райан представляє як реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу. На його думку, потенціал організації – це пряма аналогія поняття енергії в фізиці. Всі організації в будь-який момент часу мають певну здатність виконувати роботу за рахунок використання енергії. Такою енергією в будь-якій соціально-економічній системі є ресурси. Тобто потенціал організації створюється шляхом об'єднання різних видів ресурсів, що знаходяться в її розпорядженні: виробничих, трудових, матеріально-сировинних, інформаційних, інтелектуальних тощо.

У вітчизняній та закордонній економічних джерелах стратегічний потенціал у широкому розумінні трактують як виробничі можливості, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання конкретної задачі. Однак суть поняття стратегічного потенціалу підприємства, на відміну від категорії «потенціал підприємства», полягає не лише у визначенні граничних можливостей виробництва, але й здатності підприємства досягати перспективних цілей шляхом підвищення рівня його використання під впливом зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування на основі удосконалення виробничої, кадрової, фінансової, маркетингової та інших складових.

На відміну від прийнятого раніше поняття «виробнича потужність», як

вважає А.П. Градов, «стратегічний потенціал – категорія більш широка, яка розкриває не тільки граничні обсяги виробництва тієї чи іншої продукції при найбільш повному використанні матеріальних ресурсів і робочої сили. Це – здатність системи аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру ринків, а також адаптуватися до умов зовнішнього середовища за рахунок постійного спостереження за зміною потреб та попиту на товари і послуги, генерацією й реалізацією конкурентоспроможних ідей, що якнайкраще задовольняють дані потреби і попит».

Розкриття сутності «потенціалу», згідно даного напрямку, перенесено в площину стратегічних завдань системи із зміщенням акцентів в бік управління. Узагальнюючи існуючі підходи до визначення поняття, можна зробити висновок, що сумарні ресурси системи являють собою потенціал для реалізації визначених можливостей, а «ресурс» є одночасно і засобом збереження потенціалу, який може бути використаний надалі. В більшості літературних джерел під терміном «стратегічний потенціал підприємства» розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та реалізації стратегії підприємства. Тому під стратегічним потенціалом слід розуміти сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних та стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Отже, можна виділити два основні підходи до визначення сутності поняття «стратегічний потенціал підприємства»:

- згідно першого, ресурсного підходу, стратегічний потенціал розглядають як наявність ресурсів та можливостей, якими володіє підприємство;

- згідно другого, цільового підходу, під стратегічним потенціалом розуміють можливості (здібності) підприємства забезпечувати своє тривале функціонування та досягнення стратегічних цілей, виходячи з наявних ресурсів. Отже, під стратегічним потенціалом розуміють наявні ресурси та можливості і

компетенції, на які вони перетворюються та які може використати підприємство за умов ефективного управління ними.

Таким чином, незважаючи на деякі відмінності у трактуванні стратегічного потенціалу підприємства різними науковцями, майже всі вони погоджуються з тим, що стратегічний потенціал характеризується ресурсами, компетенціями та цільовою спрямованістю.

Узагальнивши погляди науковців стратегічний потенціал підприємства можна визначити як сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища. Таким чином, стратегічний потенціал представляє собою ресурси та здібності підприємства, які адаптовані до ринкових потреб через використання наявних компетенцій (див. рис. 7.1.).

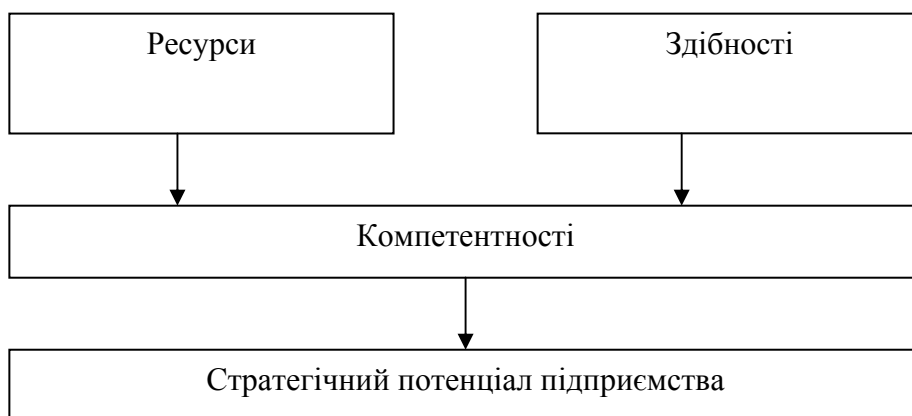


Рис.7.1. Елементна структуризація поняття «стратегічний потенціал підприємства»

Структуру стратегічного потенціалу підприємства та взаємопов'язаність основних його елементів розглянемо на основі трансформації «ресурси – здібності – компетенції». Зазначимо, що компетенція – це особливого роду інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації та управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями

організації) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники.

Компетенціям притаманна ієрархія згідно з ієрархією здібностей та пріоритетністю ресурсів, що знаходяться під їх «управлінням». Використання здібностей організації означає додавання споживчої вартості кінцевого продукту, який з'являється в результаті їх організованої взаємодії, а також призводить до виникнення і розвитку стійких конкурентних переваг.

Основною відмінністю між компетенціями та ресурсами є те, що ресурси пов'язані наявністю активів (матеріальних або нематеріальних), а компетенція – з дією, спрямованою на залучення даного ресурсу на формування та реалізацію стратегічного потенціалу підприємства з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

Стратегічними ресурсами підприємства є ті ресурси, які надають можливості для досягнення стратегічних цілей. Дані можливості відкриваються при використанні наявних матеріальних засобів виробництва, предметів праці, технологій, наявних категорій працівників, системи управління тощо. До стратегічних відносяться ті види ресурсів, обсяги та структура яких можуть бути істотно змінені лише шляхом прийняття та реалізації відповідних стратегічних рішень.

Ресурси також можуть бути матеріальними і нематеріальними, які поділяють на такі групи: технічні, технологічні, кадрові, фінансові, просторові, інформаційні. Крім того, серед нематеріальних ресурсів з точки зору управління стратегічним потенціалом, важливими є такі, як досвід, ноу-хау, торгові марки, імідж, репутація.

Кожна група ресурсів надає певні можливості для досягнення стратегічних цілей і формує здібності підприємства, але можливості ці можуть бути різного рівня. Наприклад, людські ресурси відкривають чудові можливості для реалізації стратегії, а матеріальні ресурси мають набагато меншу вагомість при цьому.

Кожен ресурс може бути використаний певним чином, альтернативними

шляхами. Завдання при управлінні стратегічним потенціалом – визначити, який варіант використання даного ресурсу найбільш ефективний. При цьому необхідно пам'ятати, що даний ресурс є складовою частиною потенціалу підприємства, тобто існує не сам по собі, а у взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими ресурсами підприємства, тому його зміна може як позитивно, так і негативно позначитися на стані ресурсного потенціалу підприємства в цілому.

Визначення та оцінку стратегічних ресурсів підприємства можна проводити на основі розробки системи, що представляє собою матрицю шахового типу, у полях якої вказуються кількісні або якісні показники. На основі практичного відображення даної системи можна оцінити існуючий та необхідний в перспективі потенціал підприємства за видами можливостей та групах ресурсів.

Стратегічний потенціал підприємства характеризується не лише наявними ресурсами, але й потенційними можливостями підприємства щодо підвищення ефективності їхнього використання, формуванням на їх основі здібностей. Отже, сукупність стратегічних ресурсів, за А.П. Градовим, можна умовно розділити на дві групи з точки зору формування здібностей:

- здібності, якими повинно розташовувати підприємство, щоб адекватно відповідати на виклик зовнішнього середовища (такі, як здатність до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами; можливість аналізу економічної кон'юнктури ринку товарів і послуг та інше);

- здібності, що дозволяють постійно вдосконалювати виробничий потенціал підприємства (до них відносяться забезпечення внутрішньої гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробничого процесу адаптивними засобами технологічного оснащення; забезпечення рівня конкурентоспроможності товарів і послуг).

Стратегічний потенціал підприємства є складною, динамічною, полі структурною системою, яка має свої закономірності розвитку, від вміння

використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства. Тому з позицій стратегічного управління важливим є виділення характерних рис стратегічного потенціалу:

- стратегічний потенціал, в першу чергу, орієнтований на розвиток і спрямований на перспективу. Формуючи стратегічний потенціал та розвиваючи його елементи, підприємство закладає основу майбутнього ринкового успіху;

- стратегічний потенціал орієнтований не тільки на перспективу. Для нього характерно і відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що обумовлюють здатність до функціонування та розвитку;

- визначення рівня практичного застосування і використання наявних можливостей. Стратегічний потенціал визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими за будь-яких причин. Потенційні можливості будь-якого підприємства в більшості залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних, технічних тощо), не залучених у виробництво;

- стратегічний потенціал підприємства визначається не стільки наявними ресурсними можливостями, скільки компетенціями різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання;

- важливими складовими стратегічного потенціалу є такі нематеріальні ресурси як управлінські та організаційні. Стратегічний потенціал підприємства визначається в тому числі формою підприємництва і адекватною їй організаційною структурою.

На основі вищевикладеного можна більш чітко уявити не тільки сутність, а і фактори, що визначають рівень використання стратегічного потенціалу підприємства. Так, до основних факторів належать:

- склад та сучасний стан системи наявних ресурсів;
- ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
- спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість);
- організаційні та управлінські процеси на підприємстві, спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності;
- конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси.

Фактори, що сприяють здійсненню стратегічних планів і, а отже і досягнення ринкового успіху в діяльності підприємства, називають його сильними сторонами (конкурентними перевагами).

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Фактори, що заважають підприємству здійснювати свої плани, які гальмують його розвиток, називають слабкими сторонами. Відповідно, перша група факторів сприяють зростанню стратегічного потенціалу підприємства, друга група – його зменшенню. Також фактори впливу групують у дві складові: суб'єктну та об'єктну. Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою стратегічного потенціалу підприємства. Вони споживаються та відтворюються в тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них належить: інноваційні можливості, виробничі можливості, фінансові можливості та можливості відтворення.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових належать: науково-технічні та управлінські можливості, можливості організаційної структури управління, маркетингові можливості.

В практичній діяльності виявлені сильні сторони необхідно використовувати та розвивати, а слабкі – долати, якщо в цьому є необхідність. Мається на увазі, що при прийнятті рішення стосовно підкріплення або ліквідації слабких сторін необхідно оцінити доцільність таких заходів та можливі наслідки їх наявності. Оскільки ресурсовитрати на подолання вузьких місць в організації можуть бути набагато вище, ніж негативний ефект від їх наявності. Можливо, доцільно управлінські зусилля зосередити на підкріпленні та розвитку сильних сторін, які складають конкурентні переваги підприємства.

7.2. Синергійний ефект у стратегічному потенціалі

Стратегічний потенціал підприємства у значному ступені залежить від наявності при його реалізації синергії («synergy»). Синергійний ефект у стратегічному потенціалі підприємства проявляється у тому, що при ефективній взаємодії складових елементів стратегічного потенціалу ефект суттєво перевищує результат відокремленого використання цих елементів. Синергія елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у виникненні додаткового позитивного ефекту від взаємодії усіх перерахованих вище елементів у порівнянні з простою сумою їх результатів.

Позитивна синергія виникає при таких спільних діях незалежних елементів системи, які забезпечують збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих же елементів, що діють незалежно. Переваги синергізму умовно у математичній формі в цьому випадку визначаються як « $2+2=5$ ». При низькій організованості системи сума її властивостей буде менше суми властивостей компонентів. Так, в результаті неграмотно розробленої стратегії або провалів на етапі її реалізації може з'явитися негативний синергійний ефект, тобто може виявитися, що « $2+2<4$ ». Це відбувається в тому випадку, якщо вектори

незалежних елементів системи в силу тих чи інших причин мають різноспрямований характер, і чинна система взаємовідносин між ними не дозволяє досягти балансу інтересів сторін.

Розвиток стратегічного потенціалу підприємства можна розглядати як функцію, яка залежить від множини аргументів. Синергійний ефект елементів стратегічного потенціалу підприємства полягає у їх взаємозв'язку, який приводить до досягнення більших результатів, ніж у тих випадках, коли вони функціонують окремо.

В узагальненому вигляді елементами впливу на використання стратегічного потенціалу підприємств та забезпечення синергійного ефекту є такі:

- можливості формування унікальних якостей комбінацій ресурсів підприємства на основі їх координованого розміщення;
- компетенції, які створюються на основі механізмів інтеграції ефективних організаційних процесів, проектування адекватній цілям організаційної структури та корпоративної культури підприємства;
- здатність стратегічного бачення, створення інновацій та стратегічної гнучкості для досягнення цілей підприємства на основі управління, яке визначає та інтегрує усі його можливості та здатності.

Отже, можна відзначити, що ефективне використання стратегічного потенціалу, носієм якого є підприємство, виступає передумовою розвитку останнього. Достатній рівень елементів потенціалу, тобто забезпеченість в повній мірі ресурсами всіх видів ключових напрямків функціонування організації, сприяє забезпеченню її стійкості та зміцненню адаптації до зовнішніх умов.

Таким чином, задля формування стійких конкурентних переваг підприємству необхідно приділяти особливу увагу повному та ефективному використанню наявних у розпорядженні підприємства всіх видів ресурсів. Ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства забезпечує стійкі конкурентні переваги за рахунок

раціонального розподілу ресурсів.

Отже, управляючи потенціалом, відбувається управління і поточним станом підприємства, і перспективами його розвитку. Процеси розвитку підприємства не є детермінованими і припускають вплив систематичних та випадкових факторів, відхилень, боротьби протилежних сил. Управління даними процесами носить довгостроковий стратегічний характер. Це постійний пошук та реалізація нових можливостей використання ресурсів, форм і видів діяльності підприємства. Результати реалізації даних процесів визначають інноваційний розвиток й стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Управління стратегічним потенціалом підприємства має включати такі етапи:

1) формування інформаційного забезпечення та виявлення структури потенціалу підприємства: встановлення місії та цілей організації; виділення процесів та ресурсів, що входять до складу стратегічного потенціалу; оперативне управління ресурсами на основі ситуаційного ресурсно-функціонального підходу;

2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення конкурентних переваг та слабких сторін підприємства;

3) формування методики діагностики стратегічного потенціалу: кількісна оцінка складових стратегічного потенціалу, аналіз помилок і похибок, аналіз життєвого циклу підприємства та його продукції;

4) виявлення синергійного ефекту при сполученні елементів стратегічного потенціалу та проведення інтегральної оцінки конкурентоздатності підприємства (конкурентоспроможності продукції, конкурентних переваг та споживчої цінності);

5) формування загальної та локальних стратегій підприємства (планування поточної діяльності, стратегічне планування виробничої програми);

6) використання механізму контролінгу з метою коригування

поставлених цілей;

7) моніторинг використання стратегічного потенціалу з метою забезпечення економічної стабільності підприємства.

Варто також пам'ятати, що синергійний ефект – це результат роботи команди, «додатковий продукт», який представляє не просто суму результатів роботи окремих її членів у напрямі формування та реалізації стратегічного потенціалу підприємства. Кожен з них привносить в команду певну кількість індивідуальної енергії, необхідної для розгортання групової активності, орієнтованої на досягнення спільної мети. Загальна кількість даної індивідуальної енергії і є синергія, яка і забезпечує діловий успіх. Чим вище очікувана нестабільність зовнішнього середовища, ніж більш жорстка конкуренція на ринку, тим більшого значення набуває концепція синергізму для забезпечення виживання і розвитку бізнес-системи. Керівники підприємств повинні вміти розгорнути вектор збалансованих інтересів усього колективу на досягнення висунутих стратегічних цілей.

На усіх етапах процесу управління стратегічним потенціалом підприємств виникає потреба в його оцінці, вірогідності й адекватності якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

7.3. Оцінювання стратегічного потенціалу

Стратегічний потенціал підприємства формується у конкретних умовах зовнішнього середовища, під впливом певних факторів; причому зовнішнє оточення виступає як обмежуючий фактор при реалізації системою своїх цілей. Саме тому, важливо відокремити фактори стратегічного потенціалу, який визначає потенційні можливості підприємства у ринковому оточенні та залежить від:

- відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям і задачам підприємства;

- ступеня стійкості організації до впливів з боку зовнішнього середовища, а також її внутрішньої еластичності;
- рівня адаптивності до умов функціонування та соціально-економічної ситуації в країні;
- внутрішньої гнучкості та розвитку підприємства за рахунок активної інноваційно-інвестиційної політики;
- здатності сформувати конкурентні переваги у конкурентному середовищі.

Отже, рівень стратегічного потенціалу визначає конкурентний статус підприємства, який характеризує можливості системи до ведення конкурентної боротьби, передумови та досягнення конкурентних переваг. В свою чергу, конкурентний статус показує ресурсну забезпеченість і підготовленість суб'єкта господарювання до реалізації стратегічних цілей і задач, ступінь освоєння ними потенційних можливостей тощо.

Найбільшу складність представляє собою оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу, оскільки визначається не тільки внутрішніми, але й зовнішніми впливами. У першу чергу такий вплив виникає з боку попиту на кінцевий продукт діяльності підприємства. Мінливість параметрів попиту зумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу підприємства впливає також кон'юнктура, що складається на ринках матеріальних і фінансових ресурсів, робочої сили, інформації, послуг.

Це означає, що, як і всяка система, стратегічний потенціал має граничні можливості адаптації до умов, які постійно змінюються. Наявністю таких граничних можливостей адаптації зумовлені постійна потреба в технічному переозброєнні і реконструкції, підвищення рівня кваліфікації персоналу, перегляд стратегічних зон господарювання, напрямів бізнесу тощо.

При аналізі можливих стратегічних змін необхідно брати до уваги

стратегічний потенціал основних конкурентів, сукупний стратегічний потенціал стратегічних груп (у разі ухвалення рішення конкурентами, що перебувають в одній стратегічній групі, про об'єднання своїх стратегічних потенціалів, створення консорціуму), стратегічні зони з визначенням вимог до стратегічного потенціалу організацій в кожній такій зоні, конкурентні сфери (сила конкуренції, прибутковість, необхідний рівень операційної і маркетингової активності), привабливість конкурентних галузей. На основі системного підходу, за якого оцінюється як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементів, сумарний стратегічний потенціал підприємства пропонується розраховувати не як просту суму складових його елементів, а як інтегральний показник через різномірність і часом непорівнянність оцінок окремих елементів, а також необхідність урахування синергійного ефекту їхньої взаємодії.

Визначення ефективності використання стратегічного потенціалу дає змогу виявити співвідношення його складових, оптимізувати їхні пропорції, виявити потреби в усіх видах ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, технологічних, інформаційних) та ступінь їх використання.

В залежності від часу, на який орієнтуються при проведенні оцінки виділяють такі підходи: результатний (дохідний), витратний (майновий), порівняльний (ринковий). Так, якщо враховується тільки минулий час, то методи зараховуються до групи витратних; якщо тільки дійсний час – до порівняльних (ринкових); якщо до уваги береться тільки майбутній час – до групи результатних (дохідних).

Витратний (майновий) підхід – визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання. Проте цей підхід має ряд недоліків, а саме: ігнорування перспектив розвитку підприємства та ринкового середовища, повністю випадають із кола досліджень індивідуальні можливості ефективного використання об'єкта.

Порівняльний (ринковий) підхід – визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод. Недоліками цього підходу є потреба існування розвинутого, цивілізованого й прозорого ринку об'єктів оцінки; неможливість оцінювання унікальних чи специфічних об'єктів за браком аналогів для порівняння; ігнорування перспектив розвитку підприємств у майбутньому; значні витрати часу й ресурсів на збирання та опрацювання великого масиву інформації як про об'єкт оцінки, так й його аналогів; необхідність використання складних розрахункових процедур для встановлення адекватних поправок проти аналога, що не завжди можливо.

Результатний (дохідний) – оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання. Серед недоліків цього підходу: використання в аналітичних розрахунках прогнозованої (імовірної), а не фактичної господарської інформації; надто суб'єктивний характер аналітичних процедур формування ставок дисконтування та капіталізації; неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки й нестабільність реальних процесів припливу та відливу капіталу.

За ключовою ознакою (автор Шершньова З.Є.) виділяють три основні підходи до оцінки стратегічного потенціалу підприємства: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

Ресурсний підхід (або обліково-звітний), зорієнтований на визначення стратегічного потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних й вартісних оцінок окремих складових.

Структурний підхід (функціональний) зорієнтований на визначення раціональної структури стратегічного потенціалу підприємства. Недоліком такого підходу є практичне ототожнення стратегічного та виробничого потенціалів, оскільки цей підхід доцільно використовувати тільки для

розрахунку однієї складової стратегічного потенціалу, а саме виробничого потенціалу.

Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Практична оцінка стратегічного потенціалу проводиться за методом горизонтальних матриць рішень, коли здійснюють визначення першочерговості виконання запропонованих для досягнення поставлених цілей проектів. Зокрема, один вимір горизонтальної матриці рішень може відповідати основним проблемам, що виникають при досягненні цілей, інший – ресурсам, які можуть знадобитися для вирішення цих проблем, проте істотним недоліком цього підходу є те, що не враховується вплив зовнішнього середовища.

Для оцінки за складовими елементами стратегічного потенціалу доцільно застосовувати методику вартісної оцінки, а також комплексну рейтингову оцінку. Основною перевагою методики вартісної оцінки за складовими елементами стратегічного потенціалу є врахування його структури, але недоліками є відсутність деяких складових елементів та критеріїв оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу.

Комплексна рейтингова оцінка стратегічного потенціалу підприємства нівелює вплив суб'єктивності результатів експертного опитування через порівняння з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також врахування показників конкурентів.

Стратегічний потенціал підприємства тісно пов'язаний з ринковими умовами, тому в існуючих дослідженнях вчені часто пропонують оцінювати конкурентний статус підприємства. Так, І. Ансофф пропонує визначати даний показник як рентабельність стратегічних капіталовкладень, зважену на ступінь «оптимальності» стратегії фірми та ступінь відповідності стратегічного потенціалу цій оптимальній стратегії. В цілому, такий підхід є доречним, оскільки за допомогою його можна

визначати не тільки загальний стан підприємства, але й робити висновки про його можливості відносно ринкових умов.

Серед методів оцінки стратегічного потенціалу за способом оцінки виділяють експертні, індикаторні та матричні методи.

В економічній літературі все частіше звертаються до неформальних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства за допомогою експертного методу, який хоча і характеризується високим ступенем суб'єктивізму, проте дозволяє з позиції комплексного підходу отримати реальне уявлення про потенціал підприємства. При цьому, як правило, застосовуються бальні оцінки.

Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми). Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності його функціонування. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Одним з найбільш поширених індикаторних методів є бенчмаркінг, який розглядається як не тільки аналітичний інструмент, це – процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг – є безупинним систематичним пошуком і впровадженням найкращих практик, що приведуть організацію до ефективнішої форми розвитку. При оцінці стратегічного потенціалу метод бенчмаркінгу сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що

найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

В основу матричних методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультативні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств. Найбільш доцільними для оцінки стратегічного потенціалу підприємства є використання методів SWOT-аналізу та SPACE-аналізу, які дозволяють зробити аналіз галузі, в якій функціонує підприємство, аналіз виявлених пріоритетних галузей у рамках регіональної специфіки, якісний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства дає можливість виявити вимоги щодо стратегічного потенціалу, які будуть враховані при формуванні управлінського рішення. У результаті проведення таких оцінок можливо виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємств.

ТЕМА 8.

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства

8.2. Оцінка доцільності впровадження стратегічних змін на підприємстві

8.1. Мета та завдання стратегічного контролю в управлінні діяльністю підприємства

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства залежить від стратегічного контролю. Стратегічний контроль є процесом вимірювання та оцінки ступеня наближення підприємства до стратегічної цілі.

Він здійснюється протягом періоду дії стратегії та за змістом передбачає аналіз та оцінку виконання стратегічних заходів з точки зору відповідності стратегічному плану і ступеня досягнення стратегічних цілей. Стратегічний контроль, як підсистема контролю на підприємстві, передбачає періодичну перевірку прийнятності стратегії для досягнення стратегічних цілей та визначення можливості подальшої реалізації стратегії за певними умовами. Стратегічний контроль спрямований на:

- визначення прийнятності стратегії;
- забезпечення відповідності стратегічних заходів стратегічному плану;
- відстеження фінансування стратегічних заходів;
- дотримання терміну виконання стратегічних заходів.

Дієвість стратегічного контролю, його ефективність забезпечується за умови дотримання принципів його організації та здійснення:

- своєчасність (початку процесу, надання результатів);
- гнучкість (швидка реакція на зміни, відповідне удосконалення

системи контролю);

- відповідність (відповідність зовнішнім вимогам та внутрішнім можливостям);
- об'єктивність (реальність результатів контролю);
- економічність (виправданість витрат на організацію контролю).

Основні особливості стратегічного контролю, що пов'язані зі специфікою стратегії як засобу досягнення цілей:

- Багатоаспектність стратегії обумовлює контроль процесу реалізації багатьох стратегічних рішень.
- Встановлені якісні стратегічні цілі підприємства ускладнюють визначення досягнутих результатів та процес виявлення ступеня їх досягнення.
- Періодичність здійснення стратегічного контролю обумовлена терміном реалізації стратегії, визначеними етапами виконання стратегічних заходів.

Основними завданнями стратегічного контролю:

- Визначення об'єктів контролю.
- Створення системи стандартів.
- Оцінка стану об'єктів контролю.
- Визначення причин відхилень.
- Формування системи коригуючих заходів.

Завдання вирішуються в процесі стратегічного контролю у послідовності, яка визначається такими етапами:

- визначення стандартів (контрольних орієнтирів);
- визначення досягнутих результатів та їх порівняння з встановленими стандартами;
- формування системи корегувальних заходів.

Розглянемо етапи процесу стратегічного контролю докладніше.

Етап 1. Визначення стандартів стратегічного контролю. Стандарти – це конкретні цілі або їх деталізація, «порогові» значення результатів. Для контролю реалізації стратегії треба визначити стандарти, враховуючи такі

особливості: цілі повинні мати часові межі та характеризуватись контрольним критерієм, за яким можна оцінити ступінь виконання роботи.

Система стандартів встановлюється для поточного контролю (проміжні стандарти) та для підсумкового контролю (кінцеві стандарти). Стандарти формуються на підставі системи стратегічних цілей та комплексу стратегій підприємства

Виділяють декілька типів стандартів контролю: цілі, нормативи, норми витрат, капітальні нормативи, норми доходу, програмні нормативи, нематеріальні нормативи.

Проміжні та кінцеві стандарти встановлюються на функціональному та вищому рівнях управління у процесі дискусії або опитування фахівців функціональних підрозділів, фахівців зі стратегічного управління і затверджуються вищим керівництвом. Встановлені проміжні та кінцеві стандарти стратегічного контролю повинні бути зафіксовані документально для кожного рівня здійснення контролю.

Етап 2. Визначення досягнутих результатів та їх порівняння зі встановленими стандартами. У процесі порівняння фактичних результатів реалізації стратегії із встановленими стандартами визначається абсолютне та відносне відхилення. Найважливішим і найскладнішим завданням цього етапу є визначення масштабу допустимих відхилень між стандартами та фактичними результатами.

Фактори, що впливають на межі допустимих відхилень від встановлених стандартів:

- встановлений рівень ризику щодо реалізації стратегії;
- значущість певного стандарту;
- внутрішні можливості підприємства;
- «ризикованість» керівника.

Після порівняння стандартів із факторними результатами формується висновок про успішність стратегії, який може бути одним з варіантів:

- відсутність відхилень свідчить про успішність реалізації стратегії;
- незначне відхилення у допустимих межах – реалізація стратегій у межах успішності;
- значне відхилення, що перевищує межі допустимого, свідчить про неуспішність реалізації стратегій.

У процесі порівняння фактичних результатів реалізації з встановленими стандартами виявляються проблеми підприємства, ступінь досягнення заходів стратегічному плану.

Етап 3. Формування корегувальних заходів (заключний етап контролю).

На даному етапі контролю загальними є такі управлінські рішення:

- не вживати ніяких заходів;
- усунути відхилення;
- змінити стандарти.

Якщо відхилення від стандартів перебільшує встановлені межі, то виникає необхідність у визначенні причин і симптомів проблеми та здійсненні аналізу причин відхилень. Причинами відхилень від стандартів стратегічного контролю можуть бути внутрішні і зовнішні:

- помилковість окремих стратегічних заходів, цілей, стратегії в цілому;
- зміни в зовнішньому середовищі та зміни внутрішніх

можливостей підприємства.

Сукупність корегувальних заходів у системі стратегічного контролю доцільно ранжувати за їх спрямованістю:

- корегувальні заходи щодо усунення причин відхилення від стандартів;
- корегувальні заходи щодо стратегічного плану.

Корегувальні заходи щодо усунення причин відхилень формуються коли відсутня необхідність зміни цілей та стратегії підприємства, тобто система корегувальних заходів стосується змін, які забезпечують внутрішню гнучкість підприємства. Корегувальні заходи можуть стосуватися зміни системи мотивації, розстановки кадрів, зміни організаційної структури, методів управління, зміни повноважень персоналу, зміни структури ресурсів.

У разі неспішності діючої стратегії корегувальні заходи стосуються стратегічного плану за певними напрямками:

1. Зміна цілей.

2. Корикування цілей, стратегій:

- зміна терміну здійснення стратегічних заходів та відповідальних осіб;
- формування нових заходів реалізації стратегії;
- виключення недоцільних заходів стратегії;
- корегування цілей.

3. Зміна стратегій.

Корегувальні заходи щодо зміни стратегічного плану спрямовані на забезпечення зовнішньої гнучкості підприємства.

За часом проведення контролю стратегій виділяють види стратегічного контролю, кожний з яких має свій об'єкт та суб'єкт. Виділяють попередній, поточний та підсумковий контроль.

Попередній стратегічний контроль – здійснюється на час початку реалізації стратегії та передбачає попередження порушень правил здійснення процедур. Об'єктами попереднього контролю на підприємстві є:

- стратегія (відповідність стратегії на час початку її реалізації; взаємозв'язок комплексу стратегій);
- прогнози, плани (реальність та обґрунтованість стратегічного плану та прогнозів);
- цілі (коректність формулювання стратегічних цілей; відсутність конфліктних зв'язків у «дереві цілей»; реальність цілей);
- ресурси (наявність необхідних ресурсів за певним обсягом);
- стратегічний бюджет (довгострокові інвестиції в стратегічні зміни).

Попередній стратегічний контроль має особливу важливість для забезпечення передумов успішного здійснення процесу реалізації стратегії підприємства та ефективності поточного та попереднього контролю. Тому, систему попереднього контролю називають зворотнім зв'язком. Цей вид стратегічного контролю здійснюється лише на вищому рівні управління

підприємством.

Поточний стратегічний контроль – здійснюється протягом усього періоду реалізації стратегії підприємства та має на меті:

- встановлення та визначення фактичних результатів діяльності за певний період реалізації стратегії та порівняння їх з встановленими цілями;
- оцінку діючої стратегії;
- відстеження терміну виконання певних заходів стратегічних змін згідно стратегічного плану;
- відстеження процесу використання ключових факторів успіху та створення потенціалу переваг;
- визначення проблем або можливостей підприємства за «слабкими» сигналами зовнішнього середовища.

Поточному стратегічному контролю притаманні, крім діагностичної функції, також орієнтуюча та корегувальна функції. Орієнтуюча – проявляється в спрямованості зусиль підприємства в найбільш важливі аспекти реалізації стратегії. Корегувальна – проявляється у розробці заходів, які спрямовані на подолання відхилень від встановлених орієнтирів підприємства.

Таким чином, поточний стратегічний контроль забезпечує відповідність між стратегічними заходами, які здійснюються, та затвердженим стратегічним планом підприємства.

У поточному стратегічному контролі окремим видом виділяють контроль «слабких» сигналів зовнішнього середовища, який обумовлюється важливістю своєчасної ідентифікації проблем підприємства для забезпечення його життєдіяльності.

Сигнальний стратегічний контроль здійснюється в межах поточного у випадках надходження «слабких» зовнішніх сигналів, зафіксованих системою моніторингу підприємства, з метою попередження кризового стану.

Поточний стратегічний контроль здійснюється як на вищому, так і на функціональному рівнях управління підприємством. Якщо поточний

контроль свідчить про недосяжність цілей підприємства, то визначаються коригувальні заходи щодо процесу, умов реалізації стратегії, або зміни самої стратегії, або зміни цілей.

Об'єкти поточного стратегічного контролю різняться за рівнями управління:

а) Вищий рівень (корпоративний):

- ступінь досягнення цілей;
- відповідність стратегічних заходів стратегічному плану;
- відповідність прийнятому ризику.

б) Функціональний рівень:

- встановлені цілі;
- строки виконання заходів стратегічних змін;
- окупність витрат на стратегічні зміни;
- відповідність встановленому строку здійснення стратегічних заходів;
- «Слабкі» сигнали.

Важливим компонентом поточного стратегічного контролю є оцінка діючої стратегії, що передбачає визначення поетапних досягнень підприємства в процесі реалізації стратегії. Оскільки стратегія стосується різноманітних сторін діяльності підприємства, то її неможливо оцінити одним загальним показником, необхідна система основних та додаткових показників. До системи показників оцінки діючої стратегії включають показники фінансового аналізу, ефективності використання ресурсів та маркетингової діяльності підприємства.

На підставі визначених результатів реалізації стратегії, враховуючи потенціал підприємства та ті можливості, які надають зовнішнім середовищем, приймаються рішення щодо зміни або коригування цілей, або зміни стратегій, або коригування стратегічних заходів.

Підсумковий стратегічний контроль – здійснюється після завершення терміну реалізації стратегії з метою перевірки досягнення встановлених цілей. Порівнюються фактичні результати реалізації стратегії з встановленими

цілями та надається інтегральна оцінка діючої стратегії підприємства. При цьому, визначаються успіхи та недоліки підприємства, виявляються стратегічні проблеми підприємства, ключові фактори успіху, потенціал переваг підприємства, здійснюється оцінка терміну використання стратегій. На цьому етапі формується інформація для обліку.

Об'єктами підсумкового стратегічного контролю за рівнем управління є:

а) Вищий рівень:

- досягнення цілей;
- створення потенціалу підприємства;
- інтегральна оцінка стратегії;
- строки реалізації стратегії.

б) Функціональний рівень:

- досягнення цілей;
- внутрішня ефективність стратегії;
- фактичний рівень ризику, обумовлений стратегією.

8.2. Оцінка доцільності впровадження стратегії на підприємстві

Виділяють три види ефективності діяльності підприємства:

- споживчу (відношення цілей до норм);
- результативну (відношення досягнутого результату до цілей);
- витратну (відношення витрат до результатів).

Споживча ефективність являє собою узагальнюючий показник, що відображає ефективність поставленої мети не лише відносно зовнішньої потреби, але й відносно найкращих варіантів таких стратегічних параметрів підприємства, як ресурси та технологія. Порівняння стану досліджуваного підприємства слід здійснювати як відносно максимально можливого стану, так і відносно стану конкурентів. Витратна ефективність виражається за допомогою показників рентабельності. У випадку постановки фінансової мети для співставлення з показником цільової ефективності доцільно

розраховувати показник витратної ефективності як відношення витрат до сукупної виручки.

Можна розглядати показники ефективності через перспективи системи збалансованих показників. У класичному варіанті розглядаються чотири перспективи: фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова навчання та розвитку. Цільова ефективність має дискретний якісний характер, що надає змогу відстежувати успішність роботи підприємства та підрозділів з позиції руху до певної мети.

Діяльність підприємства є сукупністю процесів поточного функціонування, спрямованого на забезпечення максимально можливого та стабільного досягнення цілей. Для досягнення стратегічних цілей підприємства розробляються такі важливі функціональні стратегії, як виробнича, маркетингова та фінансова, що повинні узгоджуватися між собою. Це визначає необхідність проведення комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства та її результатів. Основними критеріями оцінки маркетингової діяльності є:

- обсяг продажів – є абсолютним показником, визначається як обсяг виручки, одержана від реалізації товарів та послуг. Доцільнішим є визначення приросту обсягу продажів, що надає можливість проаналізувати ефективність здійснених витрат та заходів стимулювання продажів;

- частка ринку – є відносним показником, що характеризує відсоток від всієї цільової аудиторії, яку охопило підприємство або відсоток продажів підприємства у загальному обсязі продажів аналогічних товарів на певному ринку;

- імідж компанії – характеризує оцінку підприємства та його продукції важливими цільовими групами за певними суттєвими для підприємства параметрами (якість продукції, ціна, дизайн тощо).

- фінансову діяльність оцінюють за допомогою таких критеріїв: ефективність використання фінансових ресурсів визначається за допомогою таких показників, як рентабельність капіталу, внутрішній коефіцієнт

ефективності, період повернення капітальних вкладень, точка беззбитковості;

- відповідність фінансових дій економічному стану та можливостям підприємства – характеризується коефіцієнтом концентрації власного капіталу (відношення власного капіталу та резервів до суми активів підприємства);

- визначення загроз – здійснюється за допомогою таких показників, як ліквідність та платоспроможність підприємства.

Стратегічні рішення у сфері виробництва продукції виробляються за такими напрямками, як розташування виробничих потужностей, використання виробничого персоналу, організація виробництва, управління якістю продукції, розвиток виробничої інфраструктури, організація взаємовідносин з постачальниками та іншими партнерами, управління виробництвом. Критеріями оцінювання виробничої стратегії є:

- витрати на виробництво продукції – характеризують виражені у грошовій формі витрати підприємства на виробництво продукції, питома вага витрат праці та фондівіддача;

- якість продукції є відносним показником, який відображає ступінь відповідності характеристик товару певним вимогам;

- якість виробництва – кількість одиниць браку на одиницю продукції, обсяг витрат на покращення якості;

- відповідність пропозиції попиту – відображають відповідність асортименту, споживчих, естетичних та інших характеристик товару попиту споживачів, широта асортименту, швидкість оновлення продукції.

Відповідно до обраної стратегічної мети визначаються конкретні показники (критерії) ефективності, які відображають основні характеристики результатів. Для оцінювання стратегічної ефективності доцільно також використовувати такий показник, як відношення ринкової вартості підприємства до його капіталу. Показник рентабельності капіталу відображає ринкову вартість однієї інвестованої грошової одиниці у підприємство та характеризує його інвестиційну привабливість. Розрахункові значення рентабельності капіталу можуть змінюватись залежно від

структури капіталу, рівня прогнозованих цін на продукцію, обсягу попиту та інших факторів. Такий критерій може застосовуватись для порівняння різноманітних варіантів розвитку підприємства.

Інтегральна оцінка стратегії ґрунтується на оцінці зовнішньої та внутрішньої ефективності стратегії підприємства. Зовнішня ефективність стратегії відображає ступінь відповідності діяльності підприємства вимогам середовища і виражається показником міри досягнення цілей. Внутрішня ефективність стратегії відображає результати змін, які відбулися в процесах перетворення ресурсів на продукт (наскільки ефективні реалізовані на підприємстві процеси, що визначаються витратами виробництва (обігу) і виражається показниками економічності.

Ефективність стратегії оцінюють на підставі забезпечення нею успіху діяльності підприємства. Успіх підприємства розглядають з точки зору своєчасної адаптації до зовнішнього середовища, задоволення потреб споживачів, раціонального використання зовнішніх можливостей, забезпечення стійкості підприємства, успішності досягнення цілей.

В оцінці ефективності стратегії підприємства недоцільно використовувати тільки традиційний підхід, за яким ефективність вимірюється як відношення результату до використовуваних ресурсів (затратний аспект ефективності). В оцінці ефективності стратегії необхідний цільовий аспект, який відображає міру досягнення цілей. В економічній вітчизняній науці внутрішня ефективність стратегій оцінюється з точки зору раціонального використання внутрішніх можливостей підприємства в перетворенні ресурсів на результат.

Внутрішня ефективність стратегії відображає внутрішню гнучкість підприємства. Зовнішня ефективність стратегії з точки зору цільового аспекту оцінюється на підставі визначення міри досягнення цілей підприємства.

Зовнішня ефективність стратегії відображає зовнішню гнучкість підприємства. Таким чином, в оцінці ефективності стратегії необхідний симбіоз затратного та цільового підходів.

Залежно від поєднання оцінки внутрішньої ефективності стратегії та оцінки досягнення цілей визначається інтегральна оцінка стратегії

Ознаками ефективною стратегії є:

- адекватність стратегії потребам середовища, ресурсам та цінностям організації та її основній меті;
- виконуваність стратегії (забезпеченість ресурсами, відповідність вимогам та інтересам суб'єктів, яким належить її втілювати);
- прийнятність стратегії (відповідність стратегічним суспільним потребам та інтересам, належна очікувана віддача, наявність синергетичного ефекту, прийнятний рівень ризиків реалізації стратегії).

Загальними факторами ефективності стратегії будь-якого рівня є:

- чітко сформульовані завдання, які можуть змінюватися навколо поставлених цілей;
- підтримка ініціативи виконавців, що підвищує свободу політичного маневру;
- концентрація зусиль, що дозволяє досягти максимального результату за мінімальних зусиль;
- гнучкість, що дає запас міцності для свободи маневру;
- координованість дій та відповідальність керівництва за результат;
- захист основних ресурсів та життєво важливих систем організації.

Вихідним принципом вироблення адекватних алгоритмів аналізу й оцінки ефективності економічних стратегій є комплексність. Реалізація даного принципу вимагає дотримання наступних положень:

- оцінка ефективності покликана враховувати специфіку діяльності всіх складових економічної стратегії й підрозділів компанії;
- необхідно приймати до уваги складну сукупність внутрішніх і зовнішніх по відношенню стратегії (фірми) факторів, що впливають на її кінцеву ефективність;
- процес інтегрованої діяльності та її результат повинні знаходити адекватне відбиття в інструментарії аналітичної роботи;

- розгляду підлягають всі види ефективності: маркетингова, інвестиційна, кадрова тощо.

Варто зазначити виняткову важливість обліку зовнішніх факторів економічного середовища функціонування компанії – починаючи зі стадії обґрунтування цілей і рівня можливої ефективності.

Другим по важливості можна назвати процесний принцип, реалізація якого в аналізі ефективності спрямована на одержання адекватної інформації про причини тієї або іншої узагальнюючої оцінки результативності. Аналіз процесів може стосуватися наступних факторів:

- нарощування загальних обсягів інвестиційного потоку в основний капітал;
- реструктурування управлінського апарату;
- гармонізації взаємодії (по цілям діяльності й способам їхнього досягнення) різних по економічній природі бізнес-одиниць в рамках компанії, а також взаємодії із зовнішніми контрагентами;
- підвищення питомої ваги довгострокових інвестицій.

Наступний принцип – орієнтація на вивчення аспектів ефективності кожної з програм, реалізованих компанією (принцип «програмності»). Загальний економічний ефект діяльності компанії складається із сукупності часткових ефектів за планами інновацій (соціально-економічних, організаційно-управлінських, техніко-технологічних), інвестицій, виробництва й реалізації продукції, робіт та послуг.

Четвертим принципом оцінки ефективності стратегії є врахування характеристик взаємовпливу підрозділів у рамках діяльності компанії.

Важливим принципом оцінки ефективності стратегії економічного розвитку є принцип використання внутрішньо-фірмових комп'ютерних інформаційних систем, які мають наймогутніший потенціал підвищення конкурентоспроможності компанії. Впровадження інформаційних систем спрямовано в першу чергу на підтримку прийняття управлінських рішень керівниками вищої ланки. Створення єдиного інформаційного простору

покликано забезпечити доступ до загальної інформації без обмеження місця й часу. Реалізація цього принципу передбачає автоматизацію робочих місць, пов'язану з виконанням поточних виробничих функцій і оперативним керуванням виробничими процесами на рівні нижньої й середньої ланки працівників з забезпеченням їх відповідними програмами й системними ресурсами.

Критерії оцінки ефективності стратегії розвитку організації: зростання прибутку; збільшення обсягів збуту; зростання заробітної плати працівників; зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Згідно з традиційним підходом, при оцінюванні ефективності організаційних перетворень увага зосереджується насамперед на визначенні економічної ефективності у кількісних показниках, наприклад, підвищення продуктивності праці робітників, загальної рентабельності підприємства.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності. В ній використовуються наступні основні критерії:

- дієвість – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення роботи;
- економічність можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до фактично спожитих ресурсів;
- якість – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації та сподіванням;
- прибутковість;
- продуктивність;
- умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах;
- впровадження нововведень відображає реальне використання нових досягнень в галузі сучасної техніки, організації і управління на підприємствах та в організаціях.

Стратегічні перетворення на підприємстві – це зміни, викликані

бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними.

Часткові стратегічні перетворення передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства (зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства).

Локальні стратегічні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Локальні стратегічні зміни здійснюються при виході підприємства на ринок з новим видом товару.

Радикальні стратегічні перетворення на підприємстві передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Стратегічні перетворення забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність.

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження 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.

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.

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.

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. Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Дані зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї 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 варто проводити зміни. Необхідність та характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Дунда С. П. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2013. 72 с.
2. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.
3. Економіка підприємства : підручник [електронне видання] / [Ліпич Л. Г., Загоруйко В.Л., Кулинич М.Б., Кушнір М.А., Левицький В.В. та інші] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
6. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с
7. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.
8. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.
9. Kumar, V., & Gupta, G. (2021). *Strategic Management During a Pandemic* (1st ed.). Taylor and Francis (Original work published 2021).
10. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), *Strategic Management: State of the Field and Its Future* (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021).

Навчальне видання

Черчик Лариса Миколаївна
Левицький Віктор Володимирович

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Друкується у авторській редакції

Підп. до друку 21.06.2023р. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк.
Тираж 50 прим.