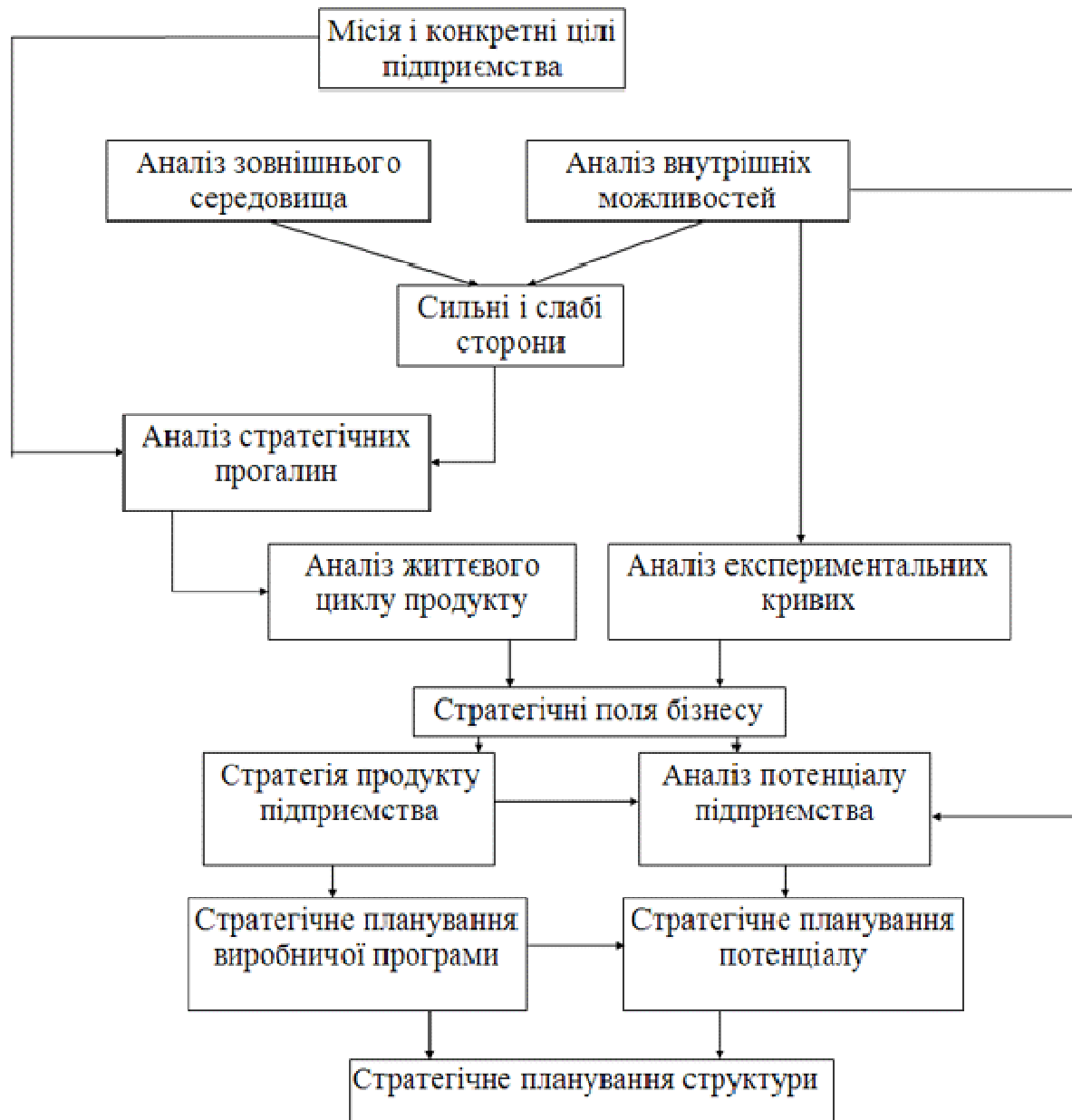


ТЕМА 2

ЦИКЛ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Цикл стратегічного планування

Основні етапи циклу стратегічного планування можна подати у вигляді схеми:



Цикл стратегічного планування

Із неї видно, що головним плановим рішенням являється вибір цілей для підприємства – місії та конкретних цілей, що забезпечують їх реалізацію. **Місія підприємства** – це його головна загальна ціль, суть існування підприємства. Значення місії полягає в тому, що вона виступає для керівництва як основа, орієнтир для прийняття всіх наступних рішень. Оскільки будь-яке підприємство – це відкрита система і існує завдяки тому, що задовольняє якусь

потребу своїх споживачів, клієнтів, то й місія його повинна відшукуватись в навколишньому середовищі, а не всередині підприємства. Отже, прибуток не може бути місією підприємства, бо він цілком внутрішня проблема, хоч і дуже суттєва.

Після формулювання місії на її основі **встановлюються конкретні цілі**, через які здійснюється місія підприємства. Цілі доводяться до виконавців, керівництво стимулює їх досягнення і тільки в цьому випадку вони становляться значимою частиною стратегічного планування.

Наступний етап стратегічного планування – діагностичний, який включає аналіз навколишнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Аналіз навколишнього середовища має на меті **виявити потенційні загрози та можливості**, з якими підприємство може зустрітись в майбутньому. Звичайно їх виділяють у сім областей:

- економічні фактори;
- політичні фактори;
- ринкові фактори;
- фактори технології;
- фактори конкуренції;
- міжнародні фактори;
- соціокультурні фактори.

Результатом такого аналізу може стати перелік майбутніх загроз та можливостей з урахуванням їх значення і ступеня впливу на підприємство.

Після цього керівництво повинно **проаналізувати внутрішній потенціал підприємства** для того, щоб виявити його сильні і слабкі сторони. Рекомендується обслідування таких функціональних зон підприємства: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, культура та імідж корпорації. Таким чином, результатом діагностичного етапу є перелік майбутніх загроз і можливостей в зовнішньому оточенні, а також сильних і слабких сторін підприємства.

Тепер перед керівництвом закономірно виникає питання, чи зможе здійснитись місія підприємства та його конкретні цілі при існуючій стратегії в умовах оточення і розвитку підприємства, які прогнозуються в майбутньому. Усвідомлення того, що застосування існуючої стратегії в майбутньому не дозволить більше досягати поставлених цілей, дає картину "стратегічних прогалин".

Наступним етапом стратегічного планування являється **аналіз життєвого циклу продукту** та аналіз експериментальних кривих. Концепція життєвого циклу продукції виходить з тієї гіпотези, що всі продукти слідуєть одному і тому ж типовому життєвому циклу.

Після аналізу життєвого циклу продукції керівництво повинно **проаналізувати експериментальні криві**. Концепція використання експериментальних кривих (кривих досвіду) виходить з того, що витрати на одиницю продукції сильно знижуються зі збільшенням кількості продукції (обсягу виробництва та поставки). Причина цього полягає в економії на

масштабах виробництва, а також в тому, що зі збільшенням кількості продукції росте і набутий досвід по усуненню помилок та раціоналізації виробничих процесів.

Із концепцій життєвого циклу продукту і експериментальних кривих витікають такі стратегічні вимоги:

- Зрівноваженого поєднання продуктів, які знаходяться в різних фазах життєвого циклу.

- Розширення своєї ринкової долі, оскільки це дозволить збільшити обсяг виробництва і рухатись вниз по експериментальній кривій.

Обидві ці вимоги враховуються на наступному етапі стратегічного планування при визначенні "**стратегічних полів бізнесу**" та **формуванні "портфеля"**. Портфель – це сукупність напрямків бізнесу або група господарських підрозділів. Будь-яка фірма являє собою "портфель" напрямків бізнесу. Концепція "портфеля" виходить з того, що підприємство на протязі довгого часу є життєздатним і являється прибутковим в тому випадку, якщо його поля бізнесу в фінансовому відношенні залишаються збалансованими, маючи на увазі майбутні можливості і загрози. "Стратегічні поля бізнесу" виділяються за такими критеріями:

- Очікуваний темп росту ринку (попиту).
- Ринкова доля.

На основі цих даних будується матриця БКГ, визначається положення підприємства та основних його конкурентів на ринку та розробляються можливі стратегії розвитку підприємства.

На наступному етапі стратегічного планування для кожного із полів бізнесу, в відповідності з концепцією "портфеля", вибираються стратегії, тобто визначається стратегія кожного поля бізнесу.

Заключним етапом стратегічного планування являється **стратегічне планування структури підприємства**. На основі планування полів бізнесу, виробничої програми і потенціалу фірми встановлюються наступні довгострокові, відносно стабільні елементи:

- система управління
- організаційна структура
- розміщення підприємства
- зв'язки підприємства
- правові форми
- стиль управління

Таким чином, змістовним результатом стратегічного планування є зміни в організації, а саме: створення нових ринків, диверсифікація виробництва, проектування і створення нових потужностей, ліквідація нерентабельних виробництв, злиття і придбання фірм, розробка нових продуктів, реорганізація і перерозподіл повноважень та відповідальності і таке інше.

Для того, щоб організація була ефективною в довгостроковому аспекті, зазначені зміни повинні бути запланованою реакцією на очікувану в майбутньому динаміку навколишнього середовища, а не вимушеною реакцією на минулі та теперішні події.

2. Процес формування стратегії підприємства

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів її досягнення. Вона переважно формулюється і розробляється на рівні топ-менеджменту, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління.

Розробити стратегію підприємства – означає визначити загальні напрями розвитку для досягнення довготривалих конкурентних переваг та інших корпоративних цілей.

Реальна стратегія підприємства складається не лише з направлених (запланованих) дій, але і з реакції на непередбачені обставини. Отже, стратегію необхідно розглядати як симбіоз запланованих дій (проактивна стратегія) і адаптивної реакції на ситуацію, що виникла (реактивна стратегія).

Сформульована стратегія – це комплекс рішень, які приймаються менеджментом на основі загальних принципів і правил.

Існує чотири етапи формування стратегії підприємства:

1. Аналіз нестабільності зовнішнього середовища підприємства та вибір такого виду стратегічного управління, що найбільш придатне для прогнозованого рівня нестабільності в перспективі.

2. Аналіз досягнутого рівня конкурентного статусу підприємства та виявлення локальних стратегічних цілей, досягнення яких забезпечить її конкурентну перевагу.

3. Вибір найефективніших засобів досягнення стратегічних цілей за рахунок посилення стратегічного потенціалу підприємства і використання сприятливих умов.

4. Опрацювання та реалізація стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства на планову перспективу, коригування її з урахуванням аналізу «зворотних зв'язків».

Існує сім правил та прийомів опрацювання стратегії підприємства:

1. Дослідження умов конкурентних переваг і визначення місії підприємства.

2. Дослідження ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають місії підприємства, та вибір таких стратегічних зон господарювання, які здатні в довготерміновій перспективі забезпечити зовнішню зручність підприємства.

3. Формування товарного асортименту підприємства, який дозволяє актуальні потреби потенційних покупців і систематичне отримання на ці основі прибутку, що дає можливість реалізувати розширене відтворення.

4. Розподіл наявних ресурсів між різними напрямками діяльності для забезпечення максимальної продуктивності використання цих ресурсів.

5. Взаємодія з ринками чинників виробництва, цінних паперів, валютними ринками для підтримки стратегічного потенціалу підприємства.

6. Формування ефективної цінової політики для стійкого становища фірми на традиційному та нових ринках.

7. Раннє розпізнавання кризових тенденцій як у масштабах національної та світової економіки, так і в середині підприємства для запобігання банкрутства.

Правильно сформульована стратегія та висока якість її виконання забезпечує прибутковість підприємства.

3. Етапи процесу формування стратегії підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії.

Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

4. Застосування стратегічного планування

Процес розробки стратегії включає стратегічне планування та стратегічне управління. **Стратегічне планування** – це прийняття оптимального, стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів та технологій. Стратегічне планування – це аналітичний процес, стратегічний менеджмент – організаційний процес.

Процес розробки стратегії дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення і дії в галузі маркетингу;

- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів. Одразу постає таке запитання: "Коли застосування стратегічного планування є необхідним, доцільним і ефективним?". Основною умовою стратегічного планування є виникнення несподіваних змін у зовнішньому оточенні фірми. Їх причиною можуть бути насичення попиту на ринку; зміна в технології виробництва як всередині, так і за межами фірми, несподівана поява конкурентів тощо.

В таких ситуаціях традиційні прийоми і досвід не відповідають завданням усунення загроз і використанню нових можливостей. Якщо фірма не має єдиного стратегічного плану, то не виключено, що різні філії та підрозділи приймають суперечливі неефективні рішення. Служба маркетингу боротиметься за відновлення попиту; керівництво робитиме капітальні вкладення в автоматизацію технологічного процесу, а служба наукових досліджень розроблятиме нову продукцію на базі старої технології. Це призведе до нових конфліктів, затримає переорієнтацію фірми на нові види діяльності, зробить її роботу неритмічною і неефективною.

Що ж слід мати на увазі під стратегічним плануванням? Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, які приводять до розробки специфічних, стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організації. Його завдання полягає у впровадженні нововведень та змін.

У рамках стратегічного планування виділяють **чотири основних види управлінської діяльності**.

1. Розподіл ресурсів. Цей процес включає розподіл таких обмежених ресурсів: матеріальні та фінансові фонди, дефіцитні управлінські таланти та технологічний досвід.

2. Адаптація до зовнішнього середовища. Охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини фірми з зовнішнім оточенням. Необхідно пристосуватися як до сприятливих можливостей, так і до загроз. Стратегічне планування процвітаючих фірм пов'язане насамперед зі створенням нових можливостей за рахунок розробки і впровадження більш вдосконалених виробничих систем, а також шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому.

3. Внутрішня координація. Включає узгодженість стратегічних дій для відображення сильних і слабких сторін діяльності фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

4. Стратегічне передбачення. Передбачає здійснення прогнозних процедур, що можуть базуватись як на інтуїтивному, так і на формалізованому підходах. Цей процес базується на систематичному розвитку мислення менеджерів шляхом їх навчання з допомогою ділових ігор, основу яких складають моделі минулих стратегічних рішень.

Безпосередньо **процес стратегічного планування** включає три логічні та хронологічні фази:

1. Робота починається з аналізу поточного та майбутнього становища підприємства та середовища (аналіз ситуації).
2. На цій основі розробляються цілі та шляхи їх досягнення.
3. Визначається комбінація інструментів, що дозволять більш ефективно реалізувати вибрані стратегії.

Для стратегічного планування необхідна інформація про ресурси підприємства, дії та наміри конкурентів, розвиток ситуації на ринку. В підприємницькій та консультативній практиці використовується ряд специфічних засобів аналізу, орієнтованого на стратегічні завдання.

В свою чергу, **стратегічний менеджмент**, як складова процесу розробки стратегії, передбачає визначення переваг у конкурентній боротьбі та їх реалізацію, гнучке маневрування ресурсами, створення організаційної системи управління та можливостей для її модифікації.

Головним завданням функціонування цієї структури є постійна відповідність, гнучкий зв'язок між зовнішнім середовищем та характером діяльності організації. У випадку порушення відповідності очікуваний результат не буде досягтися, отже, організація матиме втрати. Причини, що обумовлюють невідповідність, можуть бути різними, але всі вони поділяються на дві групи: поточні та стратегічні.

До поточних відносять проблеми щодо забезпечення ресурсами, неритмічності виробництва та ін.

До стратегічних відносять всі ті, що впливають на досягнення цілей організації: перебільшення власних виробничих можливостей, неврахування дій конкурентів тощо.

5. Класифікація стратегій у теорії стратегічного управління

Основні ознаки класифікації сучасних стратегій більшість учених виділяють такі положення:

- основні цілі і завдання діяльності підприємства;
- стан стратегічних ресурсів і концепцію досягнення конкурентних переваг;
- існуючу позицію і динаміку розвитку підприємства на галузевому ринку;
- зміст і якість продукції і послуг і стадію життєвого циклу підприємства;
- рівень прийняття рішень;
- розміри підприємств.

Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер, існує **три основних підходи щодо вироблення стратегії** поведінки фірми на ринку.

Перший підхід пов'язаний із лідерством у мінімізації витрат виробництва. Фірми, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати гарну організацію виробництва і постачання, гарну технологію й інженерно-конструкторську базу, а також гарну систему розподілу продукції.

Другий підхід до вироблення стратегії зв'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДДКР, мати кваліфікованих дизайнерів, досить сильну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинуту систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до фіксації окремого сегмента ринку і концентрації зусиль фірми на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку фірма досконально вивчає потреби визначеного сегмента ринку у визначеному типі продукції. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукту. Точку зору М. Портеру у відношенні до класифікації стратегій на основі досягнення конкурентних переваг розділяють такі вчені як, Д. Боумен, Жан Жак Ламбен, О.С. Віханський, П.В. Забелін і Н.К. Моїсєєва. Підхід, представлений П.В. Забеліним і Н.К. Моїсєєвою базується на підході М. Портера, але має свої особливості.

Пропонується класифікувати всі стратегії за трьома ознаками:

- належність до п'яти основних стратегій досягнення конкурентних переваг;
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу. Ці стратегії характеризують якісні зміни напрямків діяльності підприємств, наприклад, їхню реструктуризацію, диверсифікованість;
- належність до стратегій, які застосовуються підприємством у залежності від зовнішніх і внутрішніх умов. У даному випадку автори мають на увазі стратегії, що є реакцією підприємств на зміну тих чи інших факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Такі стратегії називаються функціональними (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація конкурентних стратегій

Відповідно до базової концепції досягнення конкурентних переваг	Відповідно до процесу зміни сфер бізнесу в організації	За ступенем агресивності поведінки організації в конкурентній боротьбі та за відносною силою галузевої позиції організації
Глобальні	Корпоративні (портфельні)	Функціональні
1. Стратегія мінімізації витрат 2. Стратегія фокусування 3. Стратегія диференціації 4. Стратегія інновацій 5. Стратегія швидкого реагування	1. Стратегія зв'язаної диверсифікації 2. Стратегія незв'язаної диверсифікації 3. Стратегія відкачки капіталу і ліквідації 4. Стратегія зміни курсу, реструктуризації, виживання 5. Стратегія міжнародної диверсифікації	1. Наступальні й оборонні стратегії 2. Стратегія вертикальної інтеграції 3. Стратегія для галузевих лідерів 4. Стратегія для рядових галузевих організацій 5. Стратегія для слабких організацій і організацій у стані кризи 6. Стратегія конкуренції на різних етапах життєвого циклу галузі