

ТЕМА 1

ПРЕДМЕТ І ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Передумови виникнення стратегічного управління

Для того щоб зрозуміти передумови виникнення стратегічного управління та його ідеологію, розглянемо головні епохи економічного розвитку з кінця ХІХ ст.

Період з 80-х років ХІХ ст. до 30-х років ХХ ст. був епохою масового виробництва, що характеризувалася процесом формування інфраструктури масового виробництва. Головним завданням підприємств була максимізація обсягів виробництва однорідного товару з мінімальними витратами.

Період із 30-х до 50-х років ХХ ст. називають епохою масового збуту. Критичною точкою переходу став момент, коли пропозиція однорідної дешевої продукції перевищила попит. Для цього періоду і для виробництва характерним, перш за все, було прагнення виробників впливати на споживачів, використовуючи розширення номенклатури продукції, що випускається, вдосконалення організації збуту, інтенсифікацію рекламних зусиль. У цей період зароджується маркетинг як філософія бізнесу, в центр уваги якої було поставлено необхідність виявлення, передбачення, формування і задоволення потреб клієнтів. З погляду стабільності та передбачуваності ця епоха характеризується як епоха відносної стабільності й передбачуваності.

З середини 50-х років розпочинається постіндустріальна епоха, котра триває досі. Головними рисами нової епохи є прискорення темпів НТП та новий рівень добробуту, досягнутий суспільством, що об'єктивно веде до зміни структури економіки і певною мірою її ідеології (зростання частки послуг у ВВП, високий ступінь диверсифікації продукції, посилення уваги до негативних факторів прогресу — забруднення навколишнього середовища, інфляції, монополізму тощо), а також підвищення темпу протікання економічних процесів. Зміни, що відбулися в системі суспільного відтворення, значно ускладнили не лише оперативне управління, а й управління з урахуванням майбутніх тенденцій за рахунок зниження міри їхньої визначеності. Сучасна епоха характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому й ускладненням її структури, що в сукупності зі зростанням вартості робочої сили та сировинних ресурсів посилює інтернаціоналізацію або глобалізацію підприємницької діяльності.

Аналіз епох засвідчує неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища організації, прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища у часі. Ці фактори в сукупності ускладнили управління організаціями, особливо диверсифікованими — концернами, конгломератами.

У теорії стратегічного менеджменту розрізняють довгострокове та стратегічне управління сучасними організаціями. Ідеологія довгострокового управління прийнятна в тих випадках, коли майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій розвитку. Мається на увазі тенденція зростання. Вважається, що майбутнє буде принаймні не гіршим від минулого і теперішнього. За припущення задовільної точності екстраполяції можливо

завчасно розрахувати потреби в праці й капіталі. Головним інструментом довгострокового планування є бюджетування, тобто розробка довгострокових планів для всіх сфер діяльності, інтегрально представлених у бюджеті на квартал, рік, п'ятирічку. Тому довгострокове управління характерне для епохи масового виробництва і певною мірою епохи масового збуту.

2. Сутність і завдання стратегічного управління

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони бажають рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів.

В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

У керівників, які мислять стратегічно повинно бути широке і довгострокове бачення перспектив руху. Але вони повинні також розуміти, що саме вони відповідають, по-перше, за планування розміщення засобів способом, найбільш корисним для впровадження стратегії і, по-друге, за те, щоб управління будувалось, додаючи значну вартість до результатів, які отримує організація.

Аналіз досвіду провідних зарубіжних компаній показує, що планування на рівні корпорації в цілому, а також на рівні відділень, їх груп, заводів та інших організаційних підрозділів являється загальноновизнаною практикою. Ця вихідна функція управління накладає відбиток на всі аспекти діяльності сучасних фірм. Проте, так було не завжди. **Загально-корпоративне планування в своєму розвитку пройшло три етапи:**

- довгострокове екстраполятивне планування;
- стратегічне планування;
- стратегічне управління, як найбільш сучасна модифікація загально-корпоративного планування.

Головний недолік **довгострокового екстраполятивного планування** полягав у тому, що підприємство розглядалось як "закрита система", яка майже не взаємодіє з зовнішнім середовищем. Цілі та завдання підприємства вбачались заданими і залишались стабільними на протязі довгого періоду часу.

Тому планували "планування від досягнутого", контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Однак, починаючи з 70-х років, почався докорінний злом традиційних концепцій управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності фірм: загостренням конкуренції, високими темпами технологічних і структурних зрушень, насиченням ринків товарами, зростанням ролі держави і т. д. Зовнішнє середовище підприємств набуло високого динамізму, нестабільності, невизначеності і виявило непридатність довгострокового екстраполятивного планування. Необхідно було змінити початковий принцип при опрацюванні загально-корпоративних планів - іти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоймовірними, мали вирішальний характер.

Спочатку це знайшло відображення в тому, що довгострокове екстраполятивне планування було замінено стратегічним плануванням. В його рамках головні передумови успішної діяльності фірми знаходяться не всередині, а назовні її, тобто успіх фірми пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т. д.

Однак діяльність планово-штабних підрозділів корпорацій, працюючих в цьому напрямку, не завжди призводила до підвищення прибутку і, з цієї точки зору, вони себе не окупували, потребуючи значних витрат на утримання. Це стало поштовхом до пошуку нового підходу в загально-корпоративному плануванні, який би в більшій мірі забезпечував довгострокову успішну діяльність фірми. Такий підхід було знайдено, пов'язувався він із стратегічним управлінням і вже на початку 80-х років його використовували 45% корпорацій із 500 найбільших.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване "формальне" стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління корпорації, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто ***стратегічне управління включає два основні процеси:***

- стратегічне планування
- тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як просто результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок завтрашнього дня.

3. Сутність стратегічного планування і його місце у системі стратегічного управління

Стратегічне планування являється однією з основних функцій стратегічного управління. Воно представляє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Тому стратегічне планування має такі характерні ознаки: По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка мала на меті свої власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

СЗГ – це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринково-продуктові сегменти, на які фірма має чи хоче отримати вихід. У відповідності з СЗГ в середині фірми виділялись виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні господарські центри. Згодом СЗГ здобули назву "стратегічні поля бізнесу". Поле бізнесу – це продукт, котрий знаходиться у тісному зв'язку з ринком збуту.

По-друге, важливою ознакою стратегічного планування являється аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методика стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства в залежності від стану зовнішнього середовища. Тобто розробляється декілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій в майбутньому.

За визначенням Х. Кунца – це генеральна програма дій, яка окреслює головні цілі організації і розподіл ресурсів для їх досягнення.

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегії мають ряд особливостей:

– процес розробки стратегії не завершується якоюсь негайною дією. Він закінчується встановленням загальних напрямків, рухаючись по яких фірма досягне успіху.

– сформульована стратегія використовується для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в такому пошуку полягає в тому, щоб допомогти зосередитись на визначених ділянках і можливостях та відкинути все інше яке несумісне зі стратегією.

– під час формування стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть в майбутньому. Тому доводиться користуватись неповною і неточною інформацією.

– поява більш точної інформації спроможна піддати сумнівну обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Однією з умов формулювання фірмою своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т. д.

Маючи перед собою такі труднощі, фірма повинна вирішити дві надзвичайно критичні проблеми:

– вибрати новий напрямок росту із багатьох альтернатив, які важко підлягають оцінці.

– направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і розкриває сутність розробки та реалізації стратегії. В такі моменти стратегія становиться життєво необхідним управлінським інструментом, за допомогою якого фірма може протистояти зміні умов навколишнього середовища.