

РОЗДІЛ I

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

Тема 1. Місія і цілі організації

1.1. Визначення місії та цілей організації

Місія – чітко виражена причина існування організації на ринку. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинне містити таке:

1. Задача фірми з погляду її основних послуг або виробів, її основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

2. Зовнішнє середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує усередині фірми? Якого типа людей привертає цей клімат?

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору якнайкращої альтернативи. Без визначення місії як орієнтиру керівники мали б за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності.

Існує широке і вузьке розуміння місії. У випадку широкого розуміння місія розглядається як констатування філософії, призначення і смислу існування організації. Філософія організації визначає цінності, вірування і принципи, у відповідності до яких організації буде здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії, які організація хоче здійснювати, і те, якого типу

організацією вона має намір стати. Філософія організації рідко змінюється. Що стосується другої частини місії, то вона може змінюватись в залежності від глибини змін, які можуть проходити в організації і в середовищі її функціонування.

В тому випадку, якщо мається вузьке розуміння місії, вона розглядається як сформульоване твердження відносно того, для чого і за якою причиною існує організація, тобто місія розуміється як твердження, яке розкриває суть існування організації, в якій проявляється особливість даної організації. Правильно сформульована місія, хоча і має завжди загальну філософську суть, але обов'язково несе в собі те, що робить її унікальною в своєму роді, і дає можливість охарактеризувати саме ту організацію, в якій вона була розроблена.

Деякі керівники ніколи не піклуються про вибір і формулювання місії своєї організації. Часто це місія здається їм очевидною. Якщо запитати типового представника дрібного підприємництва, в чому його місія, відповіддю, ймовірно, буде: «Звичайно, одержувати прибуток». Але якщо ретельно обдумати це питання, то невідповідність вибору одержання прибутку як загальної місії стає явною, хоча, поза сумнівом, воно є істотною метою.

Прибуток є повністю внутрішньою проблемою підприємства. Оскільки організація є відкритою системою, вона може вижити тільки, якщо задовольнятиме якусь потребу, що знаходиться зовні неї самої. Щоб заробити прибуток, необхідний їй для виживання, фірма повинна стежити за середовищем, в якому функціонує. Тому саме в навколишньому середовищі керівництво підшукує загальну мету організації.

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинне відповісти на два питання: «Хто наші клієнти?» і «Які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?» Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Необхідність вибору місії була визнана видатними керівниками задовго до розробки теорії систем. Генрі Форд, керівник, що добре розумів значення

прибутку, визначав місію компанії «Форд» як надання людям дешевого транспорту. Він правильно відзначав, що, якщо хтось це робить, то прибуток навряд чи пройде мимо. Вибір такої місії організації, як прибуток, обмежує можливість керівництва вивчати альтернативи при ухваленні рішень.

Для малої організації небезпека полягає у виборі дуже складної місії. Тоді як гігант «ІВМ» може і повинен визначати свою місію як задоволення інформаційних потреб, новачок в галузі ЕОМ може обмежити свою мету спочатку наданням програмного забезпечення, сумісного з «ІВМ», або устаткування для обробки текстів, або мікро-ЕОМ для побутових цілей і малих підприємств.

В супроводжувальній місії розшифровці повинні бути відображені такі характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, які відображають те, на рішення яких задач направлена діяльність організації, і те, до чого прямує організація в своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;

- філософія організації, яка знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;

- можливості і засоби здійснення діяльності організації, які відображують те, в чому сила організації, в чому її специфічні можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього існують know-how і техніка.

По-друге, місія сприяє формуванню єднання в середині організації і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить ясними для співпрацівників загальну ціль, призначення існування організації. В результаті працівники організації, розуміючи її місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямку;

- місія сприяє тому, що працівники можуть легше встановити

ідентифікацію своєї персони з організацією. Для тих же працівників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;

–місія сприяє встановленню деякого клімату в організації, так як через неї до людей доводяться філософія організації, цінності і принципи, які лежать в основі побудови й здійсненні діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш ефективного управління організацією в силу того, що вона:

–являється базою для встановлення цілей організації, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає розробці стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі границі її функціонування;

–забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі функціонування організації;

–розширює для робітника суть і зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і які строки слід робити організації. Вона завдає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають в середині та ззовні неї. Дуже важливо, щоб місія була сформульована ясно для того, щоб вона була легко зрозуміла всім суб'єктам, взаємодіючим з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість для різних розумінь, але в той же час залишала простір для творчого гнучкого розвитку організації.

Якщо місія завдає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають суть її існування, то конкретні кінцеві положення, до яких прямує організація, фіксуються у вигляді її цілей, тобто, кажучи інакше, цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких являється для неї бажаним та на досягнення котрих направлена її діяльність.

Щоб зробити істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти

рядом характеристик. По-перше, цілі повинні бути *конкретними і вимірними*. Формулюючи свої цілі в конкретних вимірних одиницях, керівництво створює чітку базу відліку для подальших вирішень і оцінки ходу роботи.

По-друге, цілі повинні *бути орієнтованими у часі*. Довгострокові цілі формулюються в першу чергу. Потім виробляються середньо- і короткострокові цілі для забезпечення довгострокових цілей.

По-третє, цілі повинні бути *досяжними*. Якщо цілі не досяжні, прагнення працівників до успіху буде заблоковано, а їх мотивація слабшатиме.

По-четверте, цілі повинні *взаємно підтримувати одна одну* – тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей. Неможливість зробити цілі взаємно підтримуючими веде до виникнення конфлікту між підрозділами організації.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому, випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім проінформує про них підлеглих і стимулюватиме їх досягнення у всій організації [92].

Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізоване, в інших організаціях може бути повна децентралізація. Існують організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний між повною централізацією і повною децентралізацією характер. Кожний з даних підходів має свою специфіку, свої переваги й недоліки. Так, у випадку повної централізації при встановленні цілей всі цілі визначаються найвищим рівнем керівництва організації. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиній орієнтації. В той же час у цього підходу є суттєві недоліки, суть одного з них полягає в тому, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації в процесі встановлення цілей приймають участь наряду з верхнім рівнем й низькі рівні організації. Існують дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній – процес встановлення цілей

проходить зверху вниз. Декомпозиція цілей відбувається наступним чином: кожний з нижчестоящих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга схема припускає, що процес встановлення цілей проходить знизу вгору. В такому випадку нижчестоящі рівні встановлюють собі цілі, які служать основою для встановлення цілей наступного, більш високого рівня.

Процес цілеутворення в організації складається з трьох наступних одна за одною стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другій – розробка відповідної місії й, на кінець, на третій стадії безпосередньо розробляються цілі організації [25].

1.2. Організаційні стратегії реалізації місії та цілей організації

Якщо цілі окреслюють прагнення організації, то стратегія дає відповідь яким чином, за допомогою яких дій можна досягти цих цілей в умовах конкурентного оточення. Отже, термін стратегія в теорії менеджменту трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації.

Потреба у формуванні нової стратегії організації назріває тоді, коли виникають нові цілі або виявляється, що досягти їх у межах діючої стратегії неможливо. Водночас визначити, як повинен змінитися вибраний напрям розвитку, доволі складно. Кожна організація, реагуючи на різні можливості й загрози та маючи різні сильні й слабкі сторони, здійснює власний стратегічний вибір. Таке розуміння стратегії дає змогу уникнути детермінізму в поведінці організації: стратегія, визначаючи напрям розвитку, залишає свободу вибору дій відповідно до змін, які відбуваються.

Корпоративні стратегії спрямовані на вирішення двох основних завдань: визначення загального напрямку розвитку організації та з'ясування ролі кожного підрозділу при здійсненні обраної стратегії. Іноді корпоративну стратегію організації називають загальною або портфельною, тому що вона визначає рівень і характер інвестицій організації, розміри вкладення капіталу в кожний з

підрозділів, тобто формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

Загальні стратегії за своїм характером можуть бути активними чи пасивними. Активна (наступальна, експансивна) характеризується постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг), а пасивна (реактивна) – концентрацією на певному ринку чи його сегменті, ринковою орієнтацією, захистом своєї частки ринку. Реалізація пасивної стратегії відбувається в двох формах: рецептивна і адитивна. Для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів.

Загальну стратегію формує вище керівництво організації як генеральний напрям розвитку на тривалу перспективу. Існує декілька базових стратегій, які можуть бути вибрані організаціями залежно від зовнішніх і внутрішніх умов, що склалися [64].

Для стратегії *обмеженого зростання* характерне встановлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Така стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості із статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм положенням. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найзручніший і якнайменше ризикований спосіб дій.

Стратегія *зростання* має на увазі щорічне значне підвищення рівня коротко- і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в галузях, що динамічно розвиваються, з технологіями, які швидко змінюються. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути здійснено у вигляді об'єднання фірм [92].

Інтенсивне зростання виправдане тоді, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку. Вибір стратегії залежить від рівня насичення ринку й

можливості певної організації постійно оновлювати виробництво. Неправильний вибір стратегії інтенсивного зростання може мати руйнівні наслідки для організації. Наприклад, компанія «Ксерокс» у 70-ті рр. ХХ ст. опинилась на межі краху. Після винаходу копіювального апарата «Ксерокс» почала модифікувати первинну модель, ускладнюючи її та додаючи нові функції. Кожне вдосконалення врешті-решт було спрямоване на максимальне збільшення рентабельності та спричинювало неухильне зростання ціни. Проте більшості покупців потрібен був лише простий копіювальний апарат. І коли японська компанія «Кенон» запропонувала аналогічну модель за нижчими цінами, вона миттєво завоювала американський ринок, а «Ксерокс» пережила справжній шок.

Інтегроване (комплексне) зростання передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі – інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання: вертикальна (регресивна, прогресивна) та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.

Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Така інтеграція є доцільною, якщо посередницькі послуги істотно зростають, важко знайти посередників.

Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких

організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою [64].

При стратегії *скорочення* рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого у минулому. В межах цієї стратегії може бути декілька варіантів:

1. Ліквідація – повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.
2. Відсікання зайвого – відділення (продаж, реорганізація і т.п.) від фірми збиткових підрозділів.
3. Скорочення і переорієнтація – скорочення кількості рівнів, операцій до більш керованого.

До стратегії скорочення вдаються, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися.

Стратегія *комбінування* є об'єднанням будь-яких з трьох вищезазначених стратегій. Її дотримуються крупні фірми, що активно діють в декількох галузях [92].

Стратегії малих підприємств направлені на мінімізацію конкурентної боротьби з великими і середніми фірмами та на максимальне використання переваг малого бізнесу, особливо в плані гнучкості. Для полегшення вибору стратегії у малому бізнесі можна застосувати матрицю Кіндрацької Г.І. (рис. 1.1) [64].

		Товар малого підприємства	
		подібний до товару великого підприємства	оригінальний
Форми існування малого підприємства	суверенітет	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	симбіоз	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві товару великого підприємства

Рис. 1.1. Альтернативні стратегії малого підприємства

Стратегія копіювання означає випуск малим підприємством товару, який копіює відомий марочний продукт, з розкрученим брендом і який, внаслідок, продається по вищих цінах. Стратегію оптимального розміру малі підприємства впроваджують тоді, коли є сенс виробляти продукцію малими партіями, виграючи у оперативності та гнучкості.

Стратегія участі у виробництві товару великої організації передбачає кооперацію з великим підприємством, використання при цьому його переваг. Однак, щоб не попасти у залежність від такої великої фірми, бажано малому підприємству співпрацювати з кількома великими партнерами, частка кожного з яких не повинна перевищувати 20% у загальному обсязі продаж.

Стратегію використання переваг великої організації можна здійснити на шляху франчайзингу. Це одна з найпоширеніших форм співробітництва великого і малого підприємства у сфері збуту продукції, коли за угодою велике

підприємство надає малому право реалізовувати чи виробляти його продукцію під його ж торговою маркою. Часто для цього малому підприємству передаються навіть приміщення, певне обладнання, сировина, надаються кредити тощо.

Стратегію середніх підприємств також можна відібрати користуючись матрицею Кіндрацької Г.І. (рис. 1.2) [64].

		Темпи розширення ніші бізнесу	
		помірні	швидкі
Темпи зростання підприємства	високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»

Рис. 1.2. Альтернативні стратегії середніх підприємств

Стратегію виходу з ніші доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання підприємства високі, а темпи розширення ніші помірні. А це означає, що мале підприємство переходить у категорію великого з широкою номенклатурою товару. Стратегію лідерства у ніші застосовують тоді, коли підприємство має достатні фінансові можливості для швидкого росту або СЗГ вибрана настільки вдало, що прибутки дозволяють здійснювати швидке зростання.

Стратегія збереження може застосовуватися, коли розмір підприємства залишається практично незмінним і номенклатура продукції також змінюється досить повільно. Але при невмілому використанні даної стратегії існує ризик втратити ринки збуту. Стратегія пошуку «загарбника» направлена на пошук такої великої фірми, яка б погодилась здійснювати фінансову підтримку, що дозволило б середньому підприємству залишитися на даному сегменті ринку [127].

1.3. Розробка стратегії розвитку організації

Розроблення стратегії організації є циклічним процесом з постійною корекцією початкових цілей відповідно до уточнення інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес планування стратегії складається з певних послідовних етапів:

1. Оцінка й аналіз наявної стратегії організації.
2. Аналіз та оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища організації, встановлення цілей розвитку.
3. Прогнозування сценаріїв імовірних подій, можливих ринків.
4. Коригування наявної або формування нової стратегії.
5. Обґрунтування й вибір стратегічних альтернатив.
7. Розробка функціональних і ресурсних стратегій.
8. Запровадження, контроль та оцінка результатів.

Планування стратегії базується на таких принципах: динамічної рівноваги – встановлення цілей та планування основних показників діяльності організації передбачає перевищення темпів зростання доходів над темпами збільшення витрат; участі – обов'язкове залучення до процесу планування стратегії керівників і спеціалістів усіх ланок; безперервності – прогностичні результати діяльності організації слід переглядати з урахуванням змін у зовнішньому середовищі; інтеграції – узагальнення стратегії різних рівнів ієрархії та координація стратегій одного рівня.

Особливо важливим етапом розробки стратегії є аналіз середовища організації, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації, дає змогу оцінити її наявний потенціал та конкурентні переваги, можливості забезпечення балансу з бізнес-середовищем. Аналіз середовища організації передбачає вивчення трьох його складових: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, які із зовнішніх чинників надають можливості або становлять загрозу для організації, тобто визначити позитивну чи негативну дію політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних факторів. Безпосереднє оточення аналізується за його основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, на які може розраховувати організація в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей.

Внутрішнє середовище аналізується за такими показниками: кадри організації, їхні потенціал, кваліфікація та інше; організація управління; виробництво, процес надання послуг; фінанси організації; маркетинг; організаційна культура.

Теорія та практика стратегічного управління накопичили значний досвід застосування різноманітних методів аналізу середовища організації, аналізу стратегічного набору (портфеля) організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні інструменти стратегічного аналізу середовища організації та складових «портфеля»

№ з/п	Етап аналізу	Методичні прийоми та інструменти
1	Аналіз зовнішнього середовища	метод життєвого циклу галузі; PEST – аналіз (аналіз сфер макросередовища: політичної, економічної, соціальної, технологічної); профіль постачальників; профіль клієнтів; оцінка бар'єрів входження у ринок; метод стратегічних груп конкурентів М. Портера; визначення ключових факторів успіху галузі; профіль конкурентів; SWOT – аналіз; досвідна крива (крива навчання); екстраполяційні методи; методи оцінки інтенсивності конкуренції в галузі; метод життєвого циклу виробів, товарів, послуг; життєвий цикл технології; життєвий цикл організації; методи управлінського аналізу; SNW-аналіз; оцінка конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг; методи експертних оцінок; метод профілю конкурентних переваг; екстраполяційні методи метод PIMS; метод кривої досвіду; метод оцінки привабливості СЗГ; метод оцінки конкурентного статусу
2	Аналіз внутрішнього середовища	методи оцінки конкурентоспроможності організації в СЗГ
3	Аналіз та вибір складових «портфеля організації»	матриця оцінки гнучкості; матриця «продукт – ринок»; матриця балансу життєвих зон господарювання за фазами життєвого циклу; модель Хофера—Шенделя; модель Shell/DPM; модель Дженерал-Електрик/Мак-Кінсі; модель БГК, модифікований варіант матриці; модель ADL/LC; методи аналізу ризику; методи експертних оцінок; метод аналізу ієрархій; матриця синергізму; методи фінансової оцінки;

Стратегічний набір організації – це сукупність стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких організація працює та працюватиме в короткостроковій і довгостроковій перспективі [142].

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на великих підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має стати заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні:

- окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві;
- сформувати команду, здатну стратегічно мислити;
- залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства;
- сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії;
- передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;
- забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу;

–розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

I. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва. Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління. Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур [4].

1.4. Чинники вибору ефективної організаційної стратегії

Стратегічний вибір проводиться виключно із альтернативних варіантів стратегій підприємства. Якщо їх немає зникає сенс вибору. Отже альтернативність – принциповий підхід у формуванні стратегії. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, остільки багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником.

Усвідомлення і оцінка виконання поточної стратегії. Без з'ясування поточної стратегії не можна приймати рішення з приводу майбутньої стратегії. Потрібно не лише усвідомити, що за стратегія реалізується в даний час, але і який стан реалізації: що вдалося, що створює труднощі, їх причини, напрями усунення тощо. Можна застосувати різні схеми з'ясування поточної стратегії. Але найбільш цікавим видається підхід запропонований А. Томпсоном і Дж. Стріклендом. Вони вважають, що для того, щоб уяснити, яка стратегія

реалізується зараз, потрібно оцінити п'ять зовнішніх і п'ять внутрішніх її чинників.

До зовнішніх чинників вони віднесли:

- а) розмах діяльності підприємства (СОБ) і ступінь розмаїтості продукції, що виробляється, диверсифікованість підприємства;
- б) загальний характер і природа недавніх придбань підприємства та продаж нею своєї частини власності;
- в) структура і спрямованість діяльності підприємства за останній період;
- г) можливості, на які було зорієнтовано підприємство останнім часом;
- д) ставлення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх чинників віднесли:

- стратегічні цілі підприємства;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень;
- відношення керівництва до фінансового ризику та здійснюваної фінансової політики і практики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль в області НДДКР;
- стратегії окремих функціональних служб (маркетингу, виробництва, фінансів тощо).

При проведенні стратегічного вибору, врахувавши чинники, що справляють найбільший вплив на нього, відібрані кращі альтернативні проекти атестують з точки зору відповідності об'єктивним обмеженням. Ними є рамки, що склалися об'єктивно і ми змушені на них безумовно зважати.

Серед об'єктивних обмежень, які явно звужують чисельність альтернативних проектів, є такі:

– обсяги наявних фінансових ресурсів. Навіть якщо стратегія, яку ми готові вибрати з альтернативних в якості єдиної, оптимальна по всіх оціночних параметрах, остаточне слово за можливостями її фінансування. Слід ґрунтовно в'яснити його джерела, зокрема чи не зависокий ризик від позичок грошей під високі проценти.

– рівень прийняттого для підприємства ризику. Йдеться про те, що при

виборі маємо в'яснити на який ризик по усіх параметрах може піти підприємство, щоб провести заплановані стратегічних зміни і досягти стратегічних цілей. При цьому враховують, що діапазон вибору стратегій з альтернативних і рівень ризику - величини обернені. Чим більший ризик, тим менше варіантів стратегій можна відібрати і навпаки. Оцінку прийнятності і виправданості ризику знаходять у від-повідях на запитання: а) чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії?; б) до яких негативних наслідків може призвести провал стратегії?; в) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу стратегії.

–навики підприємства. Наприклад, підприємство, що розбагатіло на випуску кондитерських виробів, зібралося випускати телевізори. Тут навики стануть головним обмежувачем. І така стратегія диверсифікації не зможе пройти.

–рівень робочих зв'язків підприємства. Теж серйозне обмеження, оскільки пошук цілком нових зв'язків з клієнтами, постачальниками, посередниками, забере неймовірну кількість часу і зведе нанівець прогнозовані конкурентні переваги. Хоча певне поєднання старих і нових зв'язків може забезпечити успіх. І все ж рівень робочих зв'язків є об'єктивним обмежувачем.

–протидія конкурентів. Йдеться про врахування можливостей конкурентів активно протидіяти нашим стратегічним змінам на ринку. Наприклад, обираючи стратегію низьких цін, варто поцікавитись, а чи не зможуть конкуренти оголосити цінову війну.

При виборі стратегії потрібно не лише враховувати чинники, обмеження але й оцінювати альтернативні стратегії з точки зору певних критеріїв відбору. Критерії стратегічного вибору – це чітко окреслені переважно об'єктивні параметри, яким має відповідати стратегія, що приймається. До критеріїв відбору стратегії можна віднести:

–відповідність стратегії місії і цілям підприємства. Це найголовніший критерій;

–відповідність стратегії можливостям і загрозам зовнішнього

середовища;

– відповідність стратегії внутрішнім можливостям підприємства, його сильним і слабким сторонам.

Загальна реалістичність виконання стратегії обумовлена:

- а) наявністю необхідних ресурсів;
- б) сумісністю з внутрішньою організацією і культурою;
- в) допустимістю можливих наслідків тощо.

г) узгодженістю стратегій в часі, між СОБ, між напрямками діяльності, що забезпечує ефект синергізму, між видами стратегій: корпоративною, конкурентними, функціональними, операційними.

Нехтуючи незначною специфікою, можна зробити висновок, що і чинники, і обмеження, і критерії стратегічного вибору взаємопроникні і при оцінці альтернативних стратегій становлять єдине ціле, направлене на остаточний вибір такої стратегії, яка б у найвищій мірі відповідала б усім трьом групам оціночних параметрів у їх єдності і, особливо, найголовнішому з них - цілям підприємства.

При стратегічному виборі використовують ряд відомих методів, зокрема: порівняння, факторного аналізу, розрахунково-конструктивний, моделювання, матричні та інші. Особливого значення надають евристичному прийому, що будується на інтуїції, великому досвіді розробників та експертів. Та найбільш прийнятними і поширеними методами стратегічного вибору є експертні методи особливо метод розробки сценаріїв.

Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають врахування суб'єктивних суджень експертів про відповідність кожної альтернативної стратегії параметрам стратегічного вибору, про оптимальний варіант відбору та про майбутній стан підприємства в разі реалізації обраної стратегії.

До найбільш поширених експертних методів відбору відносять наступні:

1. Метод «мозкової атаки», який означає колективну творчу генерацію ідей. По формі названий метод нагадує вільну дискусію експертів, які є

фахівцями з різних аспектів стратегічної діяльності: економісти, юристи, маркетингологи, менеджери, інженери, технологи, спеціалісти комерційної діяльності, з управління персоналом тощо.

Дискусія повинна проходити без регламентування, невимушено, виступи, репліки мають бути спонтанними, по ходу появи ідей, припущень в результаті висловлювань колег. Наслідком такої «мозкової атаки», має стати список, де всі пропозиції, припущення, міркування структуруються, класифікуються за певними параметрами, критеріями, обмеженнями та прогнозованими результатами.

2. Метод Дельфі, який полягає в анкетному опитуванні експертів щодо ставлення до всіх параметрів вибору та до альтернативних стратегій. Розробив метод математик Хельмер.

Анкети статистично опрацьовують, формують діапазон думок експертів (від – до) щодо оптимальності вибору того чи іншого показника анкети, тої чи іншої альтернативної стратегії. Після першого опитування діапазон думок експертів, як правило, надто широкий. Тому метод Дельфі передбачає проведення ще 3-4 опитувань, перед початком яких кожного експерта знайомлять з результатами попереднього опитування. В ідеалі опитування варто проводити до повного збігу думок експертів, а реально - до отримання найвужчого діапазону суджень.

3. Метод складання сценаріїв. Сценарій – це описання картини майбутнього у вигляді взаємопов'язаних подій, правдоподібних передбачень і дій, які з певною ймовірністю вказують на прогнозований стан підприємства.

Сценарій складається:

а) з характеристики дій, факторів і подій, які впливають на досягнення цілей і прогнозованого стану підприємства;

б) описання їх можливих наслідків для підприємства.

Метод складання сценаріїв передбачає, що експерти, на основі глибокого вивчення матеріалів про динаміку середовища підприємства, складають, як правило, три прогнозні сценарії розвитку подій у кожному із його середовищ:

песимістичний, оптимістичний та найвірогідніший. А потім, прогнозують майбутній стан підприємства за кожного сценарію розвитку подій при реалізації кожної альтернативної стратегії і вибирають найоптимальніший альтернативний варіант, який в най-більшій мірі відповідає чинникам, обмеженням і критеріям відбору, особливо меті підприємства.

За даними сценаріями імовірного розвитку подій у середовищі підприємства експерти оцінюють альтернативні проекти, розраховують можливі наслідки для підприємства в разі впровадження кожного із них та відбирають найоптимальніший варіант, який і стає стратегією підприємства.

Таким чином, вибір корпоративної чи конкурентних стратегій підприємства – досить відповідальна і трудомістка робота. Потрібно ґрунтовно проаналізувати наскільки альтернативні проекти враховують описані чинники і зіставити найкращі з критеріями [127].

Питання для самоконтролю

1. Що таке місія організації? Які основні моменти повинна віддзеркалювати місія організації?
2. Яким вимогам повинні відповідати цілі діяльності організації?
3. Назвіть базові стратегії організаційного розвитку? За яких умов вони використовуються?
4. Назвіть етапи розробки стратегії організації.
5. Які чинники впливають на стратегічний вибір, здійснюваний керівниками?

Тестові завдання

1. З чого починається процес стратегічного управління?
 - A. З розробки стратегічних цілей.
 - B. З оцінки ефективності стратегій.
 - C. З аналізу зовнішніх чинників.
 - D. З визначення бізнесу і місії організації.
2. Місія організації повинна містити...
 - A. визначення очікуваного прибутку.
 - B. визначення основних споживачів, їх потреб та методів задоволення цих потреб.
 - C. визначення конкурентних переваг організації.
 - D. визначення розмірів та форми власності підприємства.