

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 XX 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 XX 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 формувати 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 реалізовувати 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 призвані 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 набирають 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 багатoeлементність. 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 переключає 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 середовищі, 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, дивізіональних 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.