

ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Основні питання для вивчення:

- 1.1. Сутність стратегічного управління
- 1.2. Особливості стратегічного управління
- 1.3. Десять шкіл стратегічного мислення

1.1. Сутність стратегічного управління

З розвитком уявлень про підприємство та його місце в системі економічних відносин змінювались і управлінські парадигми. На зміну науковому управлінню початку ХХ ст. сформувалася класична (адміністративна) школа управління, яка домінувала до середини минулого сторіччя. Недостатня увага до ролі кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності організації зумовила розвиток школи психології та людських відносин. Суттєві здобутки в галузі технічних наук зумовили на початку 50-х років формування школи науки управління, в межах якої отримали розвиток системний і ситуаційний підходи до управління. Виникнення останнього підходу привело до переорієнтації систем управління та поступового формування концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління можна розглядати з таких позицій:

- як процес розробки стратегії та управління організацією для успішної її реалізації;
- як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації функціонувати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися.

Центральним поняттям, що формує сутність стратегічного управління, є «стратегія», яке походить від грецького «*strategia*» (стратос – військо, аго – веду) та означає «мистецтво генерала». Такі поняття, як «стратегія», «конкурентна боротьба», «наступ», «оборона» «тактика» та інші беруть початок з теорії військової справи.

У Древньому Китаї ще в період між 480 р. і 221 р. до н.е. вже була написана книга під назвою «Мистецтво стратегії». Важливим в ній є той факт, що вже 23 століття тому поняття стратегії стало невід'ємним елементом світогляду людей.

Історія свідчить, що найбільш талановиті і щасливі полководці у Древній Греції дуже велике значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли починати переговори з народом, політиками, дипломатами.

В епоху формування гігантських корпорацій до Другої світової війни спеціальні служби управління, особливо довгострокового призначення, в організаціях не створювались. Вищі керівники корпорацій постійно обговорювали й намічали плани розвитку свого бізнесу, однак формальне

управління, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності і т. д., обмежувалось лише складанням щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

Історики бізнесу виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління (менеджмент). Розглянемо їх більш детально.

Бюджетування (1940–1950 рр.)

Бюджетування – процес організації управління фінансово-господарською діяльністю суб'єктів господарювання, який ґрунтується на розробці бюджетів у розрізі центрів відповідальності чи/та напрямів діяльності підприємства, контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та регулювання на цій основі господарської діяльності з метою узгодження й досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Ціль – поточний прибуток та структура затрат. Складання щорічних фінансових кошторисів – бюджетів за статтями витрат на різні цілі. Бюджети складались, по-перше, за кожною з крупних виробничо-господарських функцій (науково-дослідні та дослідно конструкторські роботи, маркетинг, капітальне будівництво, виробництво), по-друге, за окремими структурними одиницями в рамках корпорації: відділеннями, заводами тощо. Аналогічні бюджети і в сучасній економіці служать основним інструментом розподілу внутрішньо-корпоративних ресурсів і контролю поточної діяльності.

Особливістю бюджетно-фінансових методів є їх коротко-строковий характер і внутрішня спрямованість, тобто організація в цьому випадку розглядається як замкнута система.

Поточне бюджетування має певні переваги.

1. З погляду витрат:

- забезпечує економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- забезпечує контроль витрат залежно від тієї конкретної мети, що їх зумовлює;
- дає змогу зменшувати витрати за рахунок децентралізації рішень;
- орієнтує керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямку пошуку й використання всіх видів резервів.

2. З погляду управління фінансами:

- дає змогу прогнозувати надходження та використання грошей протягом року, а також установлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
- дає змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;
- підвищує імідж організації перед фінансовими організаціями (за вмілого використання методу та супутніх йому елементів).

3. З погляду комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції організації на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;

- дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан організації загалом.

4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

- змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності організації, потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усієї організації та окремих її підсистем;

- є засобом кількісного оцінювання досягнень короткострокових цілей організації (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

- є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») у діяльності, пов'язаній з виконанням планів.

5. З погляду загального керівництва:

- чітко визначає місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

- забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

- створює умови для визначення відповідальності при децентралізації;

- підвищує гнучкість за рахунок розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

- створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

- дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні).

7. Підвищує загальну ефективність діяльності організації.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

1) потребує великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями».

У період 1920–1930 рр. в Україні розробка п'ятирічних планів розвитку господарства призвела до своєрідного «планового буму», що сприяло формуванню методології планування: балансового методу, застосування техніко-економічних нормативів і варіантних наближень тощо. За допомогою системи централізованого планування вся економіка трансформувалась у «єдину фабрику», або корпорацію. За таких умов окремому підприємству не треба було опікуватися розробкою довгострокових цілей та заходами щодо їх досягнення.

Бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні організації (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розробляються бюджети збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін.

Це можливо за умов, коли бюджет – це інструмент розвитку організації, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Довгострокове планування (1950–1960 рр.)

У 50-х – на початку 60-х років характерними умовами господарювання підприємств були високі темпи росту товарних ринків, відповідно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці фактори обумовили необхідність розширення горизонту управління і створили умови для розвитку *довгострокового планування*.

Головна задача довгострокового планування – визначення внутрішніх ресурсів та обґрунтування необхідності залучення позичених коштів.

Стержнева ідея методу – складання прогнозу продажу продукції організації на кілька років уперед. При цьому в зв'язку з повільним зростанням характеристик зміни навколишнього середовища довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяції складених у минулому тенденцій розвитку організації.

Головний показник – прогноз збуту – базувався на екстраполяції продаж за минулі роки (побудований на різних математичних моделях). Далі, на основі контрольних цифр, які задані в прогнозі продажу, визначались усі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання.

Усі плани агрегувались в єдиний фінансовий план організації. Головне завдання менеджерів полягало у виявленні фінансових проблем, лімітуючого зростання організації. Як правило, довгострокове планування використовувалось у великих, а іноді і в середніх організаціях. Тоді причиною була ситуація швидкого збільшення розмірів організацій та підвищення складності системи і управління.

Головний недолік довгострокового екстраполяційного планування полягав у тому, що підприємство розглядалось як «закрита система», яка майже не взаємодіє із зовнішнім середовищем. Цілі та завдання організації вбачались заданими і залишались стабільними протягом довгого періоду часу. Тому управляли за методом «планування від досягнутого», контрольні цифри, стандартизація завдань, адміністративні методи.

Об'єктивні причини необхідності та можливості розширення планового горизонту за межі року були такі:

- для країн із централізовано-плановою економікою – необхідність формування планового «стрижня», що забезпечував керованість будь-якого об'єкта в економіці, разом з адміністративними важелями;
- для підприємств, що функціонували в ринковій економіці, – наявність незаповнених ринків і низька конкуренція, що створювало можливості розвитку підприємств.

З 1920-х рр., а у країнах з ринковою економікою – із 1960-х років довгострокове (5–6 річне) планування стало застосовуватися і на урядовому рівні. У таких ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Великобританія – на Заході, Індонезія, Тайвань – на Сході, саме планування відіграло вагомий роль у досягненні ними відчутних результатів.

Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі у керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Організації витрачали багато часу та грошей на розробку складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів. У довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій, вважалося, що всі негаразди можна подолати. Розбіжності між змістом планів і дійсністю показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довго-строкового планування для реального життя.

Стратегічне планування (1970-ті роки)

Починаючи з 70-х років, почався докорінний перелом у традиційних концепціях управління, що було викликано різкими змінами зовнішнього середовища діяльності організацій: 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 – йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього.

Дуже часто події, які здавалися керівництву випадковими, малоімовірними, мали вирішальний характер. Кожне підприємство, щоб забезпечити обґрунтування свого розвитку, має оцінити власні перспективи. Довгострокове планування, що використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє.

Система стратегічного планування стала відповідною реакцією ряду компаній на суттєві зміни їх зовнішнього середовища, які проявились в насиченні відповідних ринків. *Головна ціль* – поліпшення реакції організації на динаміку ринку і поведінку конкурента. Головні передумови успішної діяльності організації пов'язуються з тим, наскільки вона вдало пристосовується до свого навколишнього середовища: економічного, науко-во-технічного, соціально-політичного, міжнародного і т. д.

Постала потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад на обсяги реалізації та доходу (організації та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо.

Дж. А. Стайнер визначив такі чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування:

- зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;
- науковий техніко-технологічний прогрес;
- розвиток зв'язків з іншими організаціями;

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів;
- лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічно-му плануванню.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічне управління (менеджмент)

У травні 1971 року в Пітсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними та східними організаціями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління.

Відмінності стратегічного планування від стратегічного управління (рис. 1.1.1):



Рис. 1.1.1. Порівняльна характеристика довгострокового та стратегічного планування

1. Стратегічне планування сфокусоване на прийнятті оптимальних стратегічних рішень, тоді як стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: нових ринків, нових товарів і/або нових технологій. Перефразовуючи Пітера Друкера, можна сказати, що стратегічне планування – це передусім управління розробкою та виконанням планів, а стратегічний менеджмент – управління, спрямоване на досягнення результатів за допомогою застосування широкого спектра інструментів стосовно кожного з елементів виробничо-управлінської системи організації.

2. Стратегічне планування – аналітико-прогнозний процес, а стратегічне управління – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з яких має розвиватися стратегічно.

3. У стратегічному плануванні використовуються економічні та технологічні змінні. У стратегічному управлінні, крім того, враховуються ще й організаційні, психологічні, соціологічні та політичні фактори. Таким чином, стратегічне планування відповідає на запитання «що робити?», а стратегічне управління, яке включає в себе стратегічне планування як невід'ємну свою функцію, – на запитання «як?», «коли?» і «хто це буде робити?».

1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління.

Щоб дати визначення стратегічному управлінню, спочатку треба відповісти на три головних питання:

1. В якому стані підприємство знаходиться сьогодні?
2. В якому стані воно хотіло б знаходитися через три, п'ять, десять років?
3. Яким чином можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на перше запитання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, щоб прийняти рішення, куди треба йти далі. Друге запитання вимагає встановлення конкретних цілей, яких треба досягти. Третє запитання пов'язане з організацією стратегії.

Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками. Зміст стратегічного управління подано на рис. 1.1.2.

Об'єкти стратегічного управління: організація, стратегічні господарські підрозділи (СГП) або бізнес – одиниці (БО), функціональні сфери організації.

Організація як об'єкт стратегічного аналізу – відкрита соціально-економічна система, що діє в одній або декількох сферах бізнесу. Може об'єднувати сукупність стратегічних господарських підрозділів.

Стратегічний господарський підрозділ (СГП), або бізнес – одиниці (БО) – самостійна структурна одиниця організації, що орієнтується на певні стратегічні зони господарювання (сфери бізнесу), має коло конкурентів, ресурси, самостійно визначену стратегію розвитку, яка адекватна загальній стратегії організації, її очолює керівник, що цілком відповідає за розвиток підрозділу.



Рис. 1.1.2. Складові змісту стратегічного управління

Функціональна сфера організації – діяльність, яка ґрунтується на виконанні певних функцій структурними підрозділами організації – маркетингу, виробництва, управління персоналом та ін.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації, з одного боку, існує чітко виділене й організоване так зване «формальне» стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління організацією, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні плани. Тобто стратегічне управління включає два основних процеси: стратегічне планування й тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії. При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління.

Внаслідок досить складного процесу становлення в організації, необхідності навчання персоналу, великих витрат часу й ресурсів, наявності спеціального підрозділу (групи людей) впровадження цієї системи управління в практику діяльності вітчизняних організацій відстає від бажаних темпів.

Основні передумови становлення стратегічного управління в Україні:

1. Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Більшість українських підприємств працюють у швидко змінюваному і важко передбачуваному оточенні й, отже, мають потребу в методах стратегічного управління.

2. Необхідність становлення системи стратегічного управління у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами.

3. В українському бізнесі створюються промислові групи, які об'єднують технологічно зв'язані організації, йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні організації майже одночасно зі створенням основного бізнесу організовують фінансово-комерційні групи.

4. Процес глобалізації бізнесу. Глобальні організації розглядають світ як єдине ціле, в якому стираються національні розходження і переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних організацій, таких як *Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oreal* і безлічі інших продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних організацій можна, тільки діючи аналогічними методами, тобто розробляючи стратегію роботи в конкурентному середовищі.

Таким чином, у директорів колишніх державних підприємств і керівників нових компаній зростає розуміння важливості формування довго-строчкових цілей і менеджменту розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості стратегічного управління

П'ять компонентів, які визначають зміст стратегічного управління в організації, подано на рис. 1.2.1.

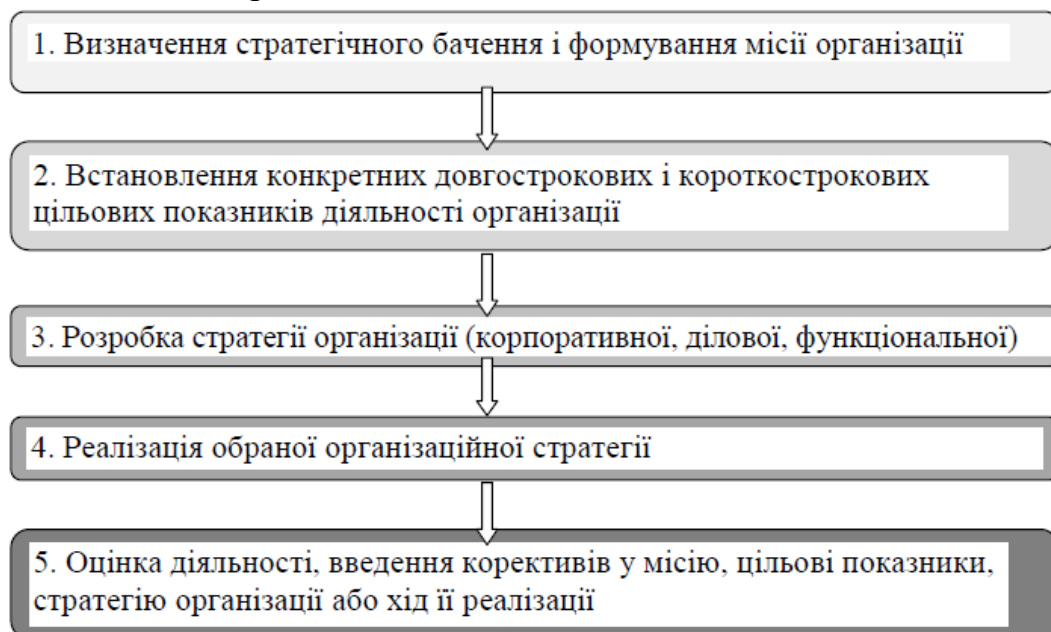


Рис. 1.2.1. Складові стратегічного управління

Розглянемо кожен складову стратегічного управління більш детально.

1. Визначення сфери діяльності, формування стратегічного бачення і формулювання місії організації.

Постановка місії визначається як перший етап в процесі стратегічного управління. В рамках місії закріплюються основні правила, відповідно до яких організація веде бізнес.

Найважливішим для менеджерів верхньої ланки будь-якої організації є питання: що являє собою наша організація у даний час і якою вона буде в майбутньому?; що прагне робити організація в процесі свого існування? Представлення повної відповіді на дане питання вимагає від керуючих глибокого осмислення стратегічного бачення – напрямку, якому буде слідувати організація в найближчі 5–10 років.

Місія дає уявлення про філософію, головні цінності та особливості організації. Установлюючи місію, керівництво визначає сферу діяльності організації, що повинно супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку.

2. Перетворення місії в конкретні довгострокові і короткострокові цільові показники діяльності.

Процес установлення цілей необхідний для перетворення місії організації в конкретні короткострокові, середньострокові та довгострокові цільові показники. Короткострокові цільові показники виступають як орієнтири діяльності організації на період одного – двох років; середньострокові цільові показники на період двох – п'яти років; довгострокові цільові показники націлюють керуючих на те, що вони можуть зробити вже зараз для забезпечення функціонування організації впродовж тривалого проміжку часу. Процесом формування цілей займаються усі менеджери організації. Задана ціль становить собою ряд бажаних результатів, для досягнення яких вимагаються визначені зусилля й організовані дії. Складні, але досяжні цілі дозволяють організації уникнути внутрішнього організаційного безладдя і забезпечують збалансованість у роботі.

3. Розробка стратегії досягнення намічених показників. **Стратегія** являє собою визначену послідовність кроків даної організації і набір управлінських підходів, що використовуються для досягнення поставлених цілей і реалізації місії даної організації.

Процес розробки стратегії – це визначення способу досягнення намічених результатів з позицій сучасного стану організації і перспектив її розвитку. Цільові показники – це кінцеві пункти, а стратегія – засіб їхнього досягнення. Розробка стратегії – динамічний процес, в межах якого менеджер повинен регулярно вивчати внутрішній стан організації і зовнішні фактори, переглядаючи й оновлюючи стратегію, коли необхідно. Лише чітко уявляючи положення своєї організації на ринку, з огляду на особливості ринку, менеджер може краще визначити стратегію, яка сприяє досягненню визначених цілей і фінансових результатів.

Стратегія організації, як правило, складається:

- з продуманих цілеспрямованих дій;
- з реакції на передбачуваний розвиток подій та посилену конкурентну боротьбу.

Формування стратегії організації – справа всіх керуючих, а не тільки керуючих вищої ланки. З погляду організації в цілому задача розробки стратегії – безперервний процес.

4. Ефективні реалізація і виконання обраної стратегії.

Обрані місія і довгострокові цілі організації можуть протягом багатьох літ залишатися без змін, способи реалізації стратегії змінюються, то-му що:

- по-перше, зовнішня середовище знаходиться в процесі постійних змін;
- по-друге, завдяки зусиллям керівників відкриваються нові можливості;
- і по-третє, з'являються нові ідеї щодо того, як удосконалити обрану стратегію.

А отже, навіть самим ретельним чином пророблений стратегічний план повинен залишатися гнучким, реагуючим на зміни зовнішніх умов. Основна задача реалізації стратегії полягає в розумінні того, що необхідно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані намічені тер-міни її виконання.

Робота з реалізації стратегії насамперед належить до сфери адміністративних задач, що містять у собі такі моменти:

- створення організаційних можливостей виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення ресурсів (бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі);
- визначення політики організації, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивацію службовців для більш ефективної роботи;
- створення сприятливої атмосфери всередині організації для успішного виконання накреслених цілей;
- використання самого передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

– забезпечення внутрішнього керівництва, необхідного для реалізації стратегії й контролю за тим, як стратегія повинна бути виконана.

Задача здійснення стратегії є найбільш складною і трудомісткою частиною стратегічного управління. Вона проходить практично через усі рівні управління і повинна бути врахована в більшості підрозділів організації.

5. Оцінка діяльності, критичний аналіз ситуації і введення корективів у місію, цільові показники, стратегію або хід її реалізації згідно з реальним досвідом, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

Постійна поява нових обставин змушує вносити корективи. Залежно від минулого досвіду і майбутніх перспектив цілі діяльності організації можуть бути змінені. Зміна прогнозу розвитку організації, нові цілі, коливання на ринку спричиняють коректування стратегії. Тому пошук шляхів більш успішного здійснення стратегії – постійний.

Даний етап стратегічного управління забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, які стоять перед організацією.

Кожний з розглянутих вище етапів: визначення сфери підприємницької діяльності та формування місії, установка цілей, формування стратегії та її реалізація – мають на увазі певний напрямок розвитку. Узяті разом, вони дають відповідь на питання – куди рухається організація і яким чином будуть досягнуті намічені результати. Усі разом вони складають стратегічне управління.

Головною ідеєю, яка відбиває сутність переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності переносу уваги вищого

керівництва на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Основою стратегічного управління на всіх рівнях є стратегічні рішення – управлінські рішення, що визначають ринки, товари та канали, які матимуть найбільшу цінність для організації в майбутньому.

Стратегічні рішення спрямовані в майбутнє та пов'язані із великою невизначеністю, масштабним залученням ресурсів, закладають основу для прийняття оперативних рішень.

Характерною рисою стратегічних рішень на всіх рівнях стратегічного управління є високий ризик; неможливість абсолютно точного прогнозу майбутніх результатів; відношення до людського потенціалу як головної компетенції організації, орієнтація виробничої діяльності згідно із запитами споживачів, гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, що в цілому дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі.

Порівняння наведемо за ключовими характеристиками управління організацією (табл.1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від реалізації	Функціонування та розвиток організації в довгостроковій перспективі завдяки встановленню динамічного балансу з оточенням
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд у внутрішнє середовище організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд поза організацію, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Урахування фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її добробуту
Критерії ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакцій організації на нові запити ринку та зміни оточення

Особливості стратегічного управління

Можливості стратегічного управління не безмежні. Цей тип управління, як і всі інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій і будь-яких задач.

По-перше, стратегічне управління не дає точної й детальної картини майбутнього. Одержаний в стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації – це насамперед сукупність якісних побажань до того, у

якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, яку мати організаційну культуру.

По-друге, стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем. Стратегічне управління – це визначена філософія бізнесу й менеджменту. На кожному підприємстві система стратегічного управління реалізується по-своєму. Існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем та вибору стратегії, а також здійснення стратегічного управління і практичної реалізації стратегії.

Однак у цілому на практиці стратегічне управління – це:

- поєднання інтуїції і мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;

- високий професіоналізм і творчість працівників, що забезпечують зв'язок з оточенням, відновлення організації та її продукції, а також реалізацію поточних планів;

- активне включення всіх працівників у реалізацію задач організації, у пошук найкращих шляхів досягнення її цілей.

По-третє, для того щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління, потрібні величезні зусилля та великі витрати часу та ресурсів. Для цього треба забезпечити, в першу чергу, узгодженість системи стратегічного управління з системою мотивації, системою бюджетування, існуючою корпоративною культурою, структурою управління, службою маркетингу.

По-четверте, стрімкий розвиток інноваційних та інформаційних технологій, сучасних систем управління різко підсилює негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислі терміни створюються зовсім нові продукти й кардинально змінюються напрями вкладень, коли виникають нові можливості для бізнесу і на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення стає найчастіше фатальною для організації.

По-п'яте, під час здійснення стратегічного управління найчастіше основний акцент робиться на стратегічному плануванні. Але цього зовсім недостатньо, оскільки стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Насправді найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

Основні вимоги до стратегічного менеджера

Для того щоб конкурувати в складній і швидко змінюваній сьогоденній ситуації на ринку, організація повинна визначитися з тими, хто управляє розробкою стратегії – стратегічними менеджерами.

Їхнє завдання – забезпечення діяльності всієї організації в певному напрямку (часто їх називають комплексними менеджерами). Вони відрізняються від функціональних менеджерів, які забезпечують реалізацію окремих функцій бізнесу (кадри, постачання, виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, облік) і займають унікальні положення в організації, управляючи всією організацією в стратегічному змісті.

Результати проведених в Україні досліджень показують, що одна з причин тривалості кризи в країні – перебування на стратегічному рівні управлінців, що не володіють стратегічним мисленням.

Вважається, що сучасний стратегічний менеджер повинен:

- бути добре інформованим;
- уміти управляти своїм часом і енергією;
- бути гарним політиком («творцем консенсусу»);
- він не повинен бути як експерт, «зацикленим»;
- мати здатність просувати програму в приватних напрямках.

Слід також надати результати досліджень з виявлення й аналізу професійних якостей менеджерів вищої кваліфікації, проведених Інститутом прикладних досліджень в США протягом 18 років, що охопили близько 1500 керівників – менеджерів. Першим серед найбільш важливих 10 якостей менеджера є рівень стратегічної підготовки:

- 1) яскраво виражена здатність до стратегічного планування і прогнозування;
- 2) прийняття правильних і своєчасних перспективних рішень про виділення і розподіл ресурсів;
- 3) прагнення розширити коло своїх обов'язків за рахунок збільшення масштабів діяльності або в результаті переходу на роботу більш високого рівня;
- 4) неабияке вміння приймати творчі та раціональні рішення в умовах високого ступеня ризику, уникнення тривалого перебування у «зоні комфорту»;
- 5) виняткова впевненість у власних силах: невдачі сприймаються лише як тимчасові негаразди;
- 6) прагнення мати значні права і, отже, нести велику відповідальність;
- 7) яскраво виражені схильність до інтуїтивного передбачення і абстрактного аналізу розвитку складних процесів і критичних ситуацій;
- 8) розуміння роботи як головної цінності, в яку вкладаються всі здібності та сили; володіння почуттям «внутрішньої оцінки» своїх дій, які не завжди узгоджуються з діями оточуючих;
- 9) концентрація уваги на вирішенні проблеми бізнес – планування, а не на виявленні винуватців; бажання працювати з такими підлеглими, які не бояться ризикувати і вміють самостійно приймати рішення;
- 10) власницьке ставлення до реалізованих ідей і результатів їхнього впровадження.

Стратегічні менеджери повинні вміти розподіляти свій час і енергію серед різних справ, рішень або проблем. Вони повинні знати, коли треба делегувати відповідальність, а коли треба самостійно вирішувати проблеми.

Гарний стратег повинен мати мистецтво досягнення консенсусу на основі своїх ідей, а не давити своїм авторитетом для їхнього просування. Він повинен діяти як член або лідер коаліції, а не як диктатор.

Мінливий мир вимагає від стратегічного менеджера певної гнучкості. Він повинен бути готовим до маневру й адаптації до ситуації, що виникла на ринку. Це не означає, що організація повинна діяти без певних цілей, але треба бути готовим до їх своєчасного та швидкого коректування.

1.3. Основні школи стратегічного управління

На думку провідних спеціалістів в галузі менеджменту Г. Мінцберга та Дж. Лампела, у сучасних поглядах на стратегію переважають десять концепцій.

Генрі Мінцберг – професор менеджменту Макгілльського університету в Монреалі. Володар 15 почесних дипломів університетів усього світу. Оpubлікував більше 15 книг і 150 статей в області менеджменту; удостоєний нагород провідних наукових і галузевих асоціацій, в тому числі Академії менеджменту, Товариства стратегічного менеджменту та Асоціації управлінського консультування.

Аналіз понад 1500 літературних джерел дозволив вищезазначеним авторам виділити погляди стосовно поняття «стратегія» у 10 напрямках (шкіл). Кожна школа має свої особливості, сприяє розвитку стратегічного управління та викликає критичні зауваження.

Автори кожної школи акцентують увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Науковці та практики-консультанти зосереджуються на вузьких питаннях, але для стратегів – менеджерів необхідно розглядати поняття «стратегія» з різних точок зору.

Десять шкіл поділяються на три групи:

- розробників перших трьох шкіл (дизайну, планування, позиціонування) цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер;

- наступні шість шкіл: підприємництва, пізнання, навчання, влади, культури та зовнішнього середовища, які називаються «описовими», концентрували увагу на специфічних аспектах формування стратегії. Їх розробники прагнули пов'язати принципи формування стратегії із розгортанням стратегічного процесу в часі;

- третю групу представляє школа конфігурації (структурна), що поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

Характеристика авторських підходів (десяти шкіл) до поняття «стратегія» надана в табл. 1.3.1.

Аналізовані школи стратегій – це реакції дослідників і керівників успішно діючих організацій на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії організації. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії організації.

Таблиця 1.3.1

Характеристика підходів до розробки стратегій

Назва підходу	Час виникнення	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
1	2	3	4
Школа дизайну	1960-ті роки	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	<ul style="list-style-type: none"> - нехтування можливістю навчання інструментарію стратегічного управління; - структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); - втрата гнучкості реакції на зміни; - відрив процесу мислення від практичної діяльності
Школа планування	1970-ті роки	Процес формування стратегії як формальний процес	<ul style="list-style-type: none"> - домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; - спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; - нехтування людським фактором; - бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій
Школа позиціонування	1980-ті роки	Процес формування стратегії як аналітичний процес	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; - звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); - визначення стратегії як жорсткого курсу поведження організації на ринку; - орієнтація на шаблонне поведження, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій
Школа підприємництва	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	<ul style="list-style-type: none"> - зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; - істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; - домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; - нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій
Когнітивна школа	1990-ті роки	Процес формування стратегії як ментальний процес	<ul style="list-style-type: none"> - домінування індивідуального підходу над колективним; - деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; - надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; - залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників

1	2	3	4
Школа навчання	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; - провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; - стратегічний «дрейф» за подіями; - можливості не отримати стратегії взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; - великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів
Школа влади	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> – розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; – надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; – можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; – намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності
Школа культури	1990-ті роки	Процес формування стратегії як колективний процес	<ul style="list-style-type: none"> – концептуальна невизначеність, декларативність; – домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, ви-знання опору змінам як свого невід’ємного права; – будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; – специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	Процес формування стратегії як реактивний процес	<ul style="list-style-type: none"> - імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; – нехтування інтересами організації як організаційної цілісності; – домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; – можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації	1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес транс-формації	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на ідеальні типи організацій та їх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їх оточення; - переважний тип вибору стратегій: «або-або»; - нехтування складними взаємозв’язками організацій між собою та оточенням; затеоретизованість моделей розвитку

Взаємозв'язок шкіл, які розглядають процеси формування стратегії з різних боків, подано на рис. 1.3.1

		<i>Школи як процеси формування стратегії</i>		
		<i>Оточуючого середовища</i>	<i>Навчання</i>	
<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>незапрограмоване (неочікуване)</i>		<i>Влади (Мікро)</i>	
			<i>Культурна</i>	
<i>запрограмоване (зрозуміле)</i>			<i>Конфігурації Влади (Макро)</i>	
			<i>Позиціонування</i>	
			<i>Планування</i>	<i>Дизайну</i>
			<i>Підприємницька</i>	
		<i>Раціональні</i>	<i>Внутрішні процеси</i>	<i>Природні</i>

Рис.1.3.1. Школи як процеси формування стратегії

Найбільш формалізовані моделі, що частіше використовуються в навчальному процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих організацій, запропонували перші три школи (рис. 1.3.2).

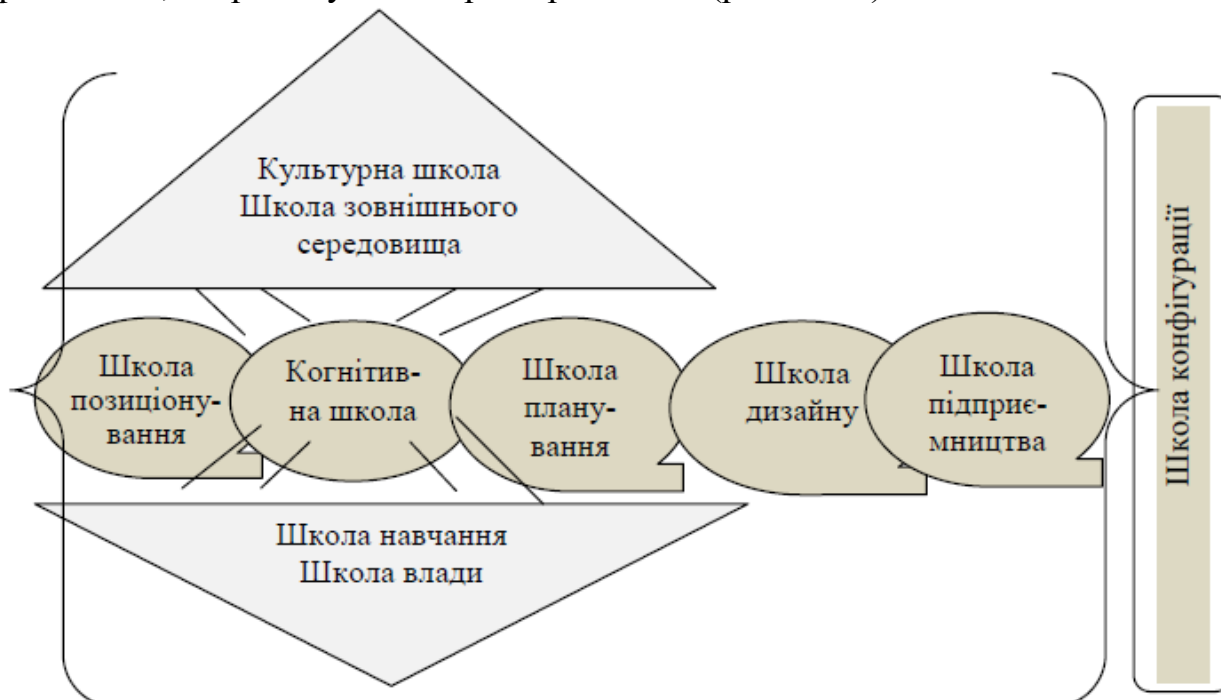


Рис. 1.3.2. Десять шкіл як один процес

Еволюція уявлень про об'єкти управління в контексті домінування різних шкіл стратегічного управління подано на рис. 1.3.3.

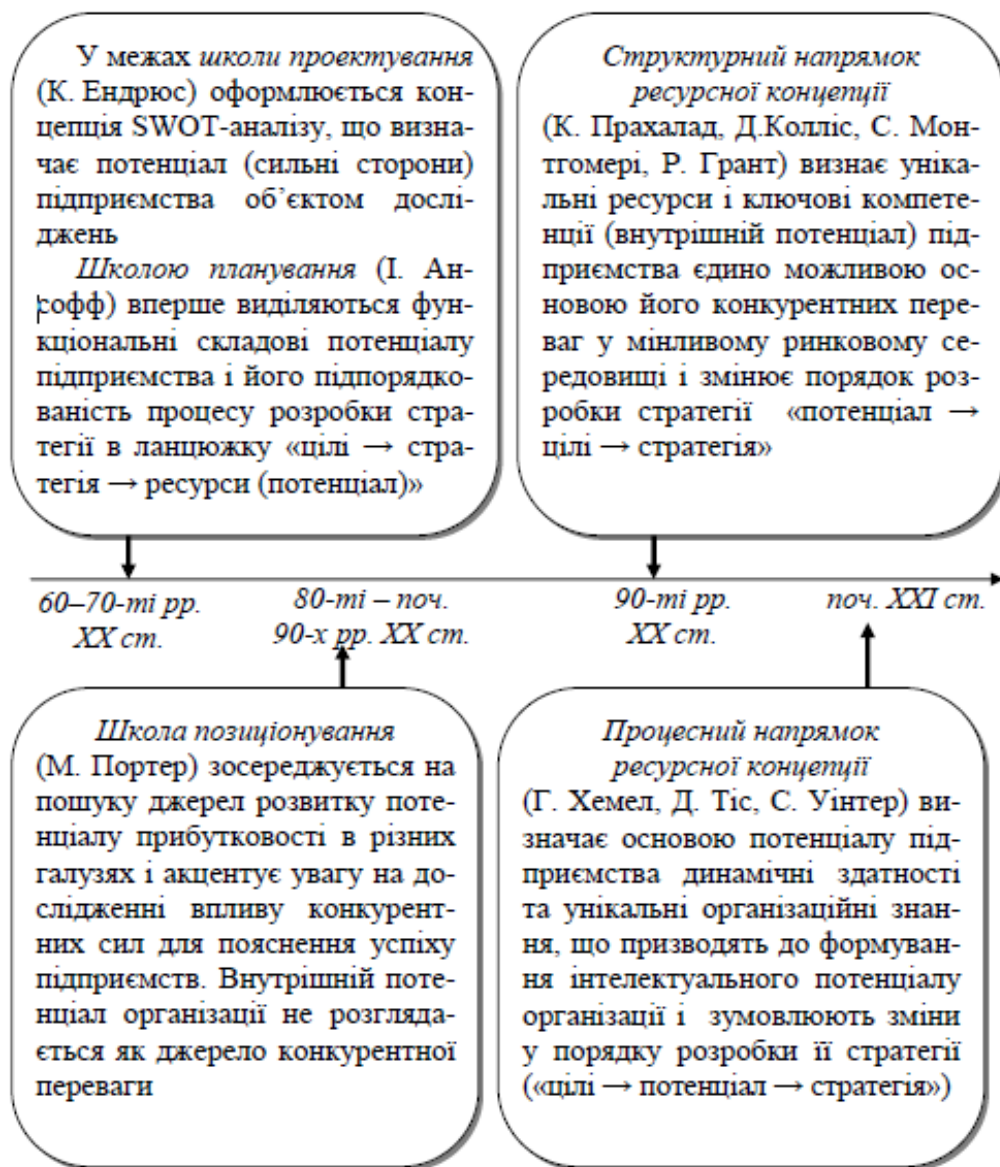


Рис. 1.3.3. Розвиток уявлень про об'єкти управління в контексті домінування різних шкіл стратегічного управління

Найбільші невдачі стратегічного управління виникали тоді, коли менеджери сприймали одну точку зору занадто серйозно. Деякі з найбільш сучасних підходів до розробки стратегії цікаво проходять через ці десять шкіл, наприклад, навчання і проектування об'єдналися у підході «динамічних здатностей» вчених фахівців менеджменту Гарі Хемела та Коїмбатура Прахалада.

Еволюція виникнення такого сучасного об'єкта стратегічного управління, як «динамічні здатності» відбувалася поступово в межах оформлення змісту ключового поняття стратегічного управління – потенціал організації, який є поєднанням її ресурсів і компетенцій у прагненні досягнення організаційних цілей.

Підґрунтям «динамічних здатностей» є, перш за все, здатність до продуціювання, накопичення та реалізації набутих знань. Тому останнім часом формується концепція «управління інтелектуальним потенціалом» або

«управління знаннями». Керуючись її принципами, організація здатна створити творчий дух в колективі, мотивувати прояв креативності та ініціативи, суттєво скоротити витрати, швидкість прийняття рішень, посилити конкурентні позиції тощо.

Розробка стратегії – це поверхнєве проектування, інтуїтивне бачення та послідовне навчання; трансформація, збереження становища. Розробка стратегії повинна застосовувати індивідуальне пізнання і соціальну, спільну та конфліктну взаємодію; повинна включати аналіз і програмування залежно від того, що потребує оточуюче середовище.

Науковці і консультанти, керівники та стратеги-менеджери, безумовно, повинні продовжувати дослідження важливих аспектів кожної школи, задавати нові горизонти досліджень, впроваджувати кращу практику стратегічного управління.