

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

В. Г. Ковальчук, А. О. Дегтяр, Т. Ю. Павленко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2024

УДК 352/354
К56

Рецензенти: д-р наук з держ. упр., проф. В. О. Шведун,
д-р наук з держ. упр., проф. П. С. Покатаєв

Ковальчук, В. Г.

К56 Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Ковальчук, А. О. Дегтяр, Т. Ю. Павленко. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2024. – 240 с.

ISBN 978-966-662-925-1

Розглянуто питання стратегічного управління діяльністю публічних організації, викладено теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного планування. Наведено послідовність складових стратегічного управління – від логіки і методів обґрунтування цілей, розроблення завдань і стратегій до їх реалізації в умовах ринкової економіки.

Для студентів усіх спеціальностей вищих навчальних закладів, що вивчають курс «Стратегічне управління». Може бути корисним спеціалістам галузі публічного управління та адміністрування.

Іл. 70. Табл. 35. Бібліогр.: 38 назв

УДК 352/354

- © Ковальчук В. Г., Дегтяр А. О., Павленко Т. Ю., 2024
- © Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», 2024

ISBN 978-966-662-925-1

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ І ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1. Наукове передбачення майбутнього організації	7
1.2. Бюджетування та фінансовий контроль	9
1.3. Довгострокове планування	12
1.4. Стратегічне планування	15
1.5. Стратегічне управління	18
Запитання до розділу 1	24
2. ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	24
2.1. Концепція стратегічного управління	24
2.2. Об'єкти, особливості й проблеми стратегічного управління	26
2.3. Основні складові системи стратегічного управління	29
2.4. Наукові підходи до стратегічного управління	31
2.5. Передумови виникнення стратегічного управління	34
Запитання до розділу 2	36
3. СУТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР»	37
3.1. Суть стратегії та етапи розроблення стратегії організації	37
3.2. «Стратегічний набір»	40
3.3. Підходи стратегічних альтернатив розвитку підприємства	42
3.4. Види стратегій	46
3.4.1. Базові стратегії	46
3.4.2. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації	48
3.4.3. Продуктово-товарні стратегії	51
3.4.4. Ресурсні стратегії	52
3.5. Розроблення функціональних стратегій	54
3.6. Комплексні стратегії	58
3.7. Управління реалізацією стратегії	60
Запитання до розділу 3	66
4. МЕТА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	66
4.1. Роль, значення, суть і місце мети у стратегічному управлінні	66
4.2. Місія, генеральна мета підприємства	71
4.3. Класифікація цілей	75
4.4. «Дерево цілей» підприємства	79
Запитання до розділу 4	86
5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ	86
5.1. Цільовий підхід в управлінні	87
5.2. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу	96
5.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління	100
Запитання до розділу 5	103

6. СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	104
6.1. Основні підходи до розуміння середовища регіональної економічної системи, публічної організації	104
6.2. Зовнішнє середовище регіональної економічної системи, публічної організації	106
6.3. Проміжне середовище (середовище завдань) регіональної економічної системи, публічної організації	109
6.4. Внутрішнє середовище організації	117
Запитання до розділу 6.....	121
7. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	121
7.1. Складання стратегічного балансу та суть SWOT-аналізу	121
7.2. Прогнозування в системі стратегічного управління	127
7.3. Методи сценарного прогнозування	134
Запитання до розділу 7.....	141
8. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	141
8.1. Суть категорії «конкурентоспроможність»	141
8.2. Конкурентоспроможність продукції.....	144
8.3. Конкурентоспроможність підприємства.....	146
8.4. Стратегічні групи конкурентів	150
Запитання до розділу 8.....	154
9. СУТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	154
9.1. Мета та принципи стратегічного планування.....	154
9.2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання	160
9.3. Моделі стратегічного планування	163
Запитання до розділу 9.....	168
10. СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ, ПРОЄКТИ ТА ПРОГРАМИ	168
10.1. Зміст, структура, характерні риси і відмінності стратегічного плану..	168
10.2. Роль стратегічної програми в системі стратегічного планування ..	172
10.3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів публічної організації	173
Запитання до розділу 10.....	177
11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ...	177
11.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління	177
11.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку.....	180
11.3. Характеристика організаційної структури управління стратегічного типу	181
11.4. Концептуальні основи формування організаційної структури управління стратегічного типу.....	188
11.5. Етапи формування організаційної структури управління стратегічного типу	193

Запитання до розділу 11.....	194
12. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ І ПРОГРАМ	194
12.1. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні	194
12.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління.....	195
12.3. Економічні відносини між окремими підрозділами організацій.....	198
Запитання до розділу 12.....	200
13. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	201
13.1. Характеристика системи соціально-психологічного впровадження стратегічних змін	201
13.2. «Аналіз поля сил» як основи для стратегічного організаційного розвитку	210
13.3. Управління стратегічними змінами в організації.....	212
13.4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки	217
Запитання до розділу 13.....	222
14. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	222
14.1. Суть стратегічної інформації.....	222
14.2. Інформаційна система стратегічного управління.....	226
14.3. Облік та контроль у системі стратегічного управління.....	229
14.4. Аналіз у системі стратегічного управління.....	234
Запитання до розділу 14.....	236
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	237

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки України особливої гостроти набуває необхідність визначення можливих сфер державно-управлінського впливу при реалізації підприємницької активності, вдосконалення методів управління підприємствами та організаціями, у тому числі в публічній сфері, спрямованих на забезпечення їх прибутковості не лише сьогодні, але й у перспективі. Зростаюча ринкова конкуренція і високі стандарти якості товарів потребують гнучкої реакції фірм на швидкоплинні ринкові й виробничі ситуації.

Успіх публічних організацій багато в чому залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління, а також здатності управлінця – керівника передбачати можливі ситуації в публічній організації, регіоні і на цій основі змінювати структуру виробництва і управління, вводити у виробництво нові види продукції і правильно планувати їх обсяги, інвестиції та прибуток для досягнення найбільшого ефекту.

Тому нагальною стає проблема узагальненого викладення методологічних проблем стратегічного планування та управління діяльністю публічних організацій з адаптацією наукової думки до українських умов господарювання. Стратегія розвитку регіональних економічних систем, окремих публічних організацій визначає комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури і асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, вдосконаленням структури управління, своєчасною та якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

У навчальному посібнику детально розглянуто основу стратегічного управління публічної організації, яке передбачає: формування цілей організації, її структурних підрозділів і особистих цілей кожного члена колективу; визначення головної мети розвитку публічної організації і цілей, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища; оцінювання потенціалу публічної організації і можливості його підвищення в перспективі; оцінювання зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища регіону, в якому діє публічна організація; організацію і стимулювання діяльності персоналу публічної організації для досягнення стратегії; визначення основних напрямків, методів та інструментів досягнення поставлених цілей при наявних можливостях і в ситуаціях, що складаються; забезпечення надійної реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами; облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їх оцінювання і формулювання висновків.

Завдання навчального посібника полягає в тому, щоб не тільки відтворити загальне уявлення про суть, зміст і логіку стратегічного управління регіональними економічними системами, окремими публічними організаціями, а й розкрити деякі методичні підходи до вироблення конкретних стратегій, виходячи з комплексної оцінки конкурентоспроможності регіону, галузі з урахуванням конкретних умов функціонування.

1. ЕВОЛЮЦІЯ РОЗУМІННЯ І ПЕРЕДБАЧЕННЯ МАЙБУТНЬОГО ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Наукове передбачення майбутнього організації

Потреба та здатність передбачати розвиток подій і їх наслідків характерні для людини. Це пояснюється тим, що перед початком будь-якої діяльності, приймаючи рішення щодо її доцільності, людина спочатку уявляє цю діяльність, а також можливі результати її здійснення, які зіставляє зі своїми цілями. Унаслідок постійного повторення дій формується динамічний стереотип, що охоплює усвідомлене та неусвідомлене передбачення. А оскільки будь-яка організація – це сукупність осіб, які спільно працюють заради досягнення загальної мети, таке передбачення необхідне і для будь-якої організації.

Обґрунтованість передбачення залежить від таких чинників:

- ступеня сприйняття та розуміння явищ і процесів на підприємстві й навколо нього;
- рівня передбачуваності розвитку цих явищ і процесів;
- оцінки можливості управлінського впливу на ці процеси та явища за допомогою доступного методичного й технологічного інструментарію.

Завдання так званого наукового передбачення полягає в тому, щоб на підставі наукових методів логічного аналізу та синтезу «виводити» майбутнє з минулого та сьогодення. Передбачити обриси майбутнього, які тільки проглядають з теперішнього, певною мірою допомагає інтуїція.

Наукове передбачення – це діяльність із застосування окремих методів, прийомів та інструментів, які дають змогу уявляти перебіг процесів і явищ у майбутньому в певній послідовності з установленням чітких взаємозв'язків.

Передбачаючи зміни, потрібно застосовувати наукові, а також інші раціональні та інтуїтивні прийоми й методи, спиратися на складний комплекс прогнозно-аналітичних, методичних і соціально-психологічних підходів. Кожна організація, зорієнтована на доволі тривале існування та розвиток, має постійно оцінювати своє становище як усередині, так і зовні: аналізувати технологію і організацію виробництва, обладнання, діяльність персоналу, а також систему постачання та збуту, обслуговувані ринки, законодавство, яке регулює його діяльність, тощо.

Змінюваність усіх цих чинників має різний ступінь передбачуваності, а тому кожне підприємство стикається з різним рівнем визначеності ситуації, що склалася, та тенденцій її розвитку.

Невизначеність – одна з характеристик численних явищ, які розглядають теорія і практика менеджменту: поведінки окремої особи чи групи осіб, організації в цілому, прийняття рішень різного типу; оцінювання прогнозів; розроблення стратегій тощо.

Рівень невизначеності характеризується браком або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність підприємства.

Чим більший рівень невизначеності, тим нижчі якості управлінських рішень та ефективність дій. Тому необхідно мінімізувати (в ідеалі – звести нанівець) невизначеність для підвищення якості управлінського впливу шляхом структурування інформації про ситуацію всередині та навколо підприємства, тобто виокремити визначені та невизначені параметри, дібрати методи підвищення визначеності останніх і т. ін. Зменшення невизначеності сприяє впорядкуванню діяльності керівників підприємства, дає їм змогу розробляти рішення щодо адаптації організації та окремих її підсистем до змін ситуації.

Протягом ХХ століття відбувався пошук методів зменшення невизначеності в діяльності організацій. І досі збереглася ще тенденція ігнорувати передбачення або відшукувати обхідні шляхи у випадках, коли виникають некеровані або лише частково керовані фактори. Ця тенденція була особливо виразною на етапах відсутності «регулярного» планування та в разі використання короткострокового планування. Іноді за стабільних умов функціонування та за певного поєднання досвіду зі здоровим глуздом можна сподіватися на відшукання зазначених «обхідних шляхів» стосовно слабо структурованих та неструктурованих проблем. Однак щоразу потрібно знати, коли можна, а коли – ні орієнтуватися тільки на нинішній стан об'єктивних умов. Але стан об'єктивних умов – це не тільки теперішні оцінки, а все те, що може далі відбутися протягом певного проміжку часу та вплинути на відносну цінність тих рішень, що приймаються.

Отже, залежно від типу проблеми на вибір методів передбачення її розвитку та інструментів розв'язання може впливати різна сукупність взаємозв'язаних факторів, як-от: інфляція і дефляція, економічне процвітання або депресія, страйки, землетруси, терміни поставок сировини, коливання цін, податки тощо, які ускладнюють розуміння подій, що відбуваються нині, і тим більше тих, які можуть (або ні) відбутися в майбутньому. Розуміння тенденцій та передбачення процвітання або занепаду підприємств втілюються в системах управління, їх спрямованості та основних характеристиках.

А. Файоль та Л. Урвік ще у своїх перших працях зазначали, що передбачення – це відправна точка планування діяльності підприємств, управління взагалі. Залежно від розуміння тенденцій розвитку економіки, галузі чи окремого підприємства, а також необхідності та можливостей передбачення, що створюються сьогодні, сучасні фірми у процесі становлення та розвитку власних систем планування можуть проходити (у дещо скороченому варіанті) історичний шлях розвитку планування та управління підприємствами за останні 50–60 років. Чотири основні фази поступового переходу до стратегічного управління наведено в табл. 1.1. Розглянемо головні характеристики цих фаз.

Фази переходу до стратегічного управління підприємством залежно від ступеня передбачуваності його майбутнього

Характеристика фаз	Основні орієнтири
<i>Фаза 1</i> Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що складається. <i>Планування</i> , зорієнтоване всередину організації, обмежується розробленням бюджетів (бюджетування) і поточних планів (оперативне і тактичне планування). Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу
<i>Фаза 2</i> Управління «від досягнутого» (з елементами передбачення)	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається зовні та в організації. <i>Планування</i> використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування
<i>Фаза 3</i> Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. <i>Планування</i> – стратегічне, що містить «стратегічні відповіді» надії конкурентів у категоріях «продукт – ринок»
<i>Фаза 4</i> Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. <i>Стратегічне планування</i> пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, передбачає їх зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління

1.2. Бюджетування та фінансовий контроль

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку й становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дає змогу фірмі розвиватися такими темпами, які «задаються» можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямовуючи свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

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 шляхом 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 підприємства перед фінансовими організаціями (за вмілого використання методу та елементів, що його супроводжують).

3. З погляду комерційної діяльності:

- зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі річного періоду планування;
- дає змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом.

4. З погляду планово-аналітичної діяльності:

- змушує ретельно аналізувати всі сторони діяльності підприємства, потрібні для розроблення всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;
- є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (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 децентралізації відповідальності;
- підвищує гнучкість завдяки розподілу обов'язків.

6. З погляду організації контролю:

- створює підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;
- дає змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);
- підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Слід зазначити, що переваги поточного планування та

бюджетування на практиці можуть і не реалізовуватись у разі невдалого здійснення відповідної діяльності.

Бюджетування пов'язане з певними труднощами:

- потребує великих витрат часу та грошей у процесі його освоєння;
- змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;
- потребує певного досвіду й навичок від працівників;
- не замінює інших методів управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування є характерною особливістю управління, що базується на контролі та управлінні «за відхиленнями». Спільним для поточного планування та бюджетування є їхня короткостроковість (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

У період 1920–1930 років в Україні, як і в усьому колишньому СРСР, розроблення п'ятирічних планів розвитку господарства призвело 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 розробленням довгострокових цілей та заходів щодо їх досягнення. Незважаючи на існування п'ятирічних планів розвитку народного господарства, протягом десятиліть річні техпромфінплани були, по суті, основною формою планування. Несамостійність радянських підприємств у передбаченні та плануванні майбутнього стримувала пошук більш ефективних методів виробництва та управління, орієнтувала на використання управління «за відхиленнями» від централізовано заданих параметрів. Це дає змогу порівнювати бюджетування та поточне планування на централізовано керованих підприємствах радянського типу.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обґрунтуванням значень за кварталами та місяцями. Бюджет став першим втіленням планів організації як у цілому, так і за окремими її підрозділами. У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, а також так звані «О-бюджети», що орієнтували кожний структурний підрозділ організації незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У таких варіантах система бюджетування використовується й нині.

Іще одним результатом застосування розвиненої системи бюджетування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства шляхом створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри» тощо.

Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, нині включаються до фінансово-економічного механізму забезпечення його функціонування. Поточне планування та бюджетування можуть здійснюватись у повному та неповному обсязі залежно від умов існування та управління підприємством.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (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 і т. ін. Це можливо за умов, коли плани – це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

Розвиток економіки та окремих підприємств спонукав до формування складних систем виробничого й управлінського типу, що вимагало більш тривалих передбачень наслідків прийнятих рішень. Це зумовило перехід до довгострокового прогнозування та планування.

1.3. Довгострокове планування

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.

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 створювали можливості розвитку підприємств.

Протягом 1950–1960 років вже було, крім того, створено основний науково-методологічний апарат (з використанням економіко-математичних методів та ЕОМ), який давав змогу обробляти великі масиви інформації, розробляти довгострокові прогнози розвитку зовнішнього економічного середовища функціонування фірми та формулювати на цій основі

перспективні цілі розвитку підприємств.

Основою довгострокового планування в ті роки були екстраполяційні прогнози (побудовані на різних математичних моделях), що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. Найчастіше такими обмежувальними факторами вважали фінансові ресурси, якими розпоряджалося підприємство, та джерела, з яких можна було залучити додаткові інвестиції та позики. Таке планування майже не відрізнялося від традиційного бюджетування, тільки розрахунки велись на триваліший час.

Формальні процедури довгострокового планування виникли внаслідок розвитку процесу бюджетування, який застосовується та вдосконалюється на підприємствах усього світу протягом кількох десятиліть. Довгострокове планування, вбачаючи перспективи розвитку, використовувало різні варіанти екстраполяції, а згодом – і складніші моделі очікуваного економічного зростання окремих країн, можливостей розвитку ринків тощо. Водночас підприємство як об'єкт планового розвитку складається з підсистем різного типу: постачання, виробництва, збуту, фінансів, персоналу тощо, яким для більш ефективної взаємодії з метою отримання високих результатів діяльності підприємства загалом потрібно заздалегідь проаналізувати, скоординувати свою діяльність, спроектувати на більш обґрунтованих засадах свій розвиток і включити відповідні завдання до планів розвитку всієї організації. У різних варіантах усі фірми світу, які процвітають, мають схожі процеси планування.

У СРСР з 1920-х, а в країнах з ринковою економікою з 1960-х років довгострокове (5-річне) планування стало застосовуватися і на урядовому рівні. У таких розвинених, ринково орієнтованих країнах, як, наприклад, Франція, Велика Британія – на Заході, Індонезія, Тайвань – на Сході, саме планування відіграло неабияку роль у досягненні ними відчутних результатів. Досвід застосування довгострокового планування, зорієнтованого на екстраполяційні методи, сприяв тому, що на певному етапі в керівників різних рівнів складалося уявлення про передбачуваність майбутнього. Підприємства витрачали багато часу та грошей на розроблення складних моделей, розрахунки, на формування детальних планів, які, зрештою, знаходили місце на полицях шаф, а рішення про діяльність підприємства приймалися таким чином, неначе планів зовсім не існувало. Це була природна реакція менеджерів-практиків на розбіжності між змістом планів і дійсністю: у довгостроковому плануванні не орієнтувалися на варіанти негативного розвитку подій; вважалося, що всі негаразди можна подолати.

Підприємницький підхід визначає загальне уявлення про майбутній стан підприємства і за допомогою послідовних рішень і дій для їх втілення скеровує його (підприємство) розвиток за одним із можливих варіантів: адаптивний орієнтується на постійне реагування на проблеми,

що виникають, тому шлях підприємства – це короткі кроки за невизначеної перспективи; плановий (у розумінні довгострокового підходу) дає змогу «влучити в ціль», яку заздалегідь визначено. Наступні роки показали марність таких сподівань і неприйнятність «класичного» довгострокового планування для реального життя.

Тим часом набули поширення системи «дослідницьких», «нормативних» та «організаційних» прогнозів, що доповнювали класичні екстраполяційні прогнози (рис.1.1).

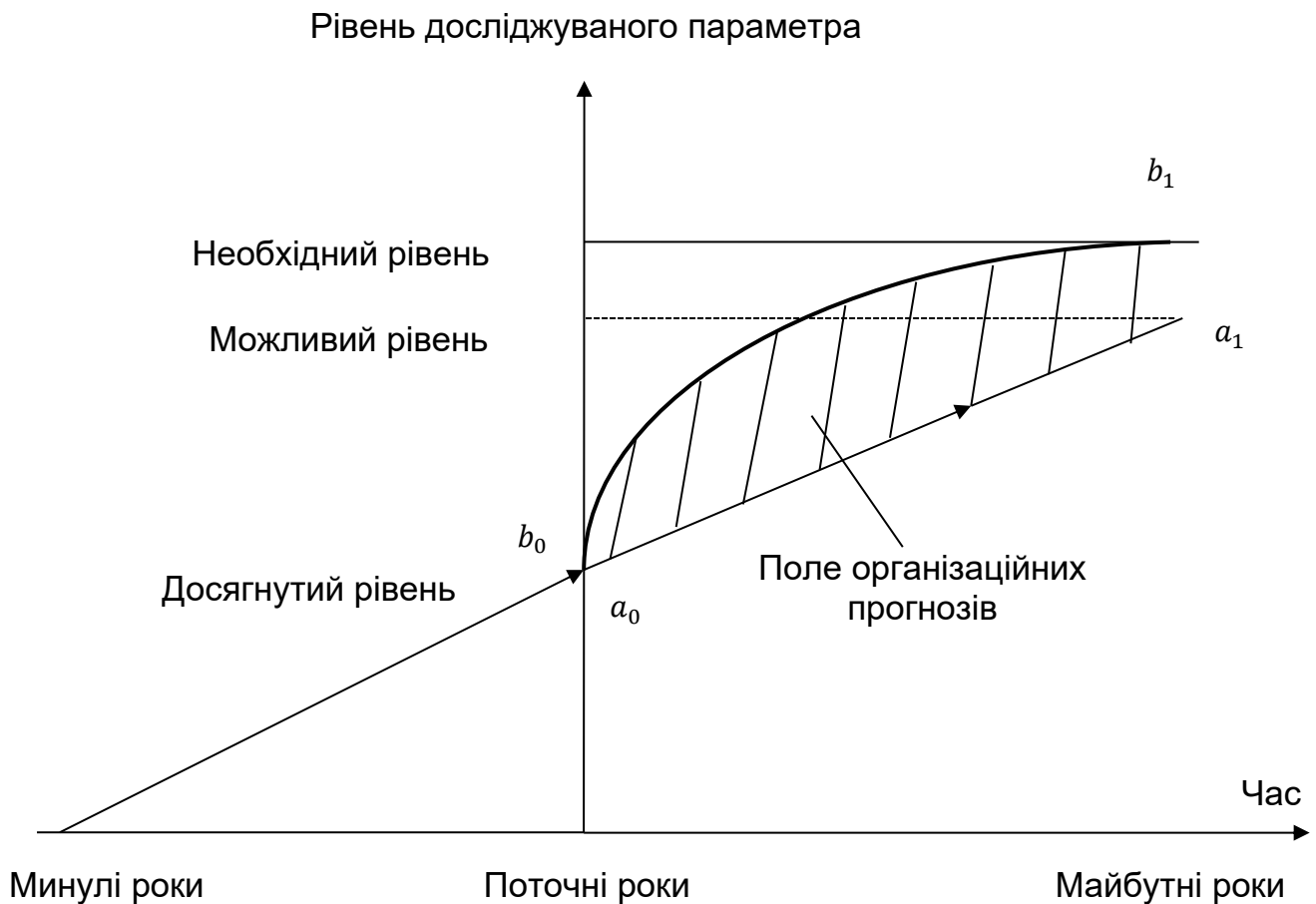


Рис. 1.1. Взаємозв'язок дослідницького нормативного та організаційного прогнозів

«Дослідницький прогноз» передбачає розвиток явищ і процесів з використанням тенденцій, що склалися в попередніх періодах (лінія $a_0 - a_1$ на рис. 1.1) і відбивають можливості розвитку.

«Нормативний прогноз» бере за базу встановлені бажані параметри майбутнього явища, процесу або системи (лінія $b_0 - b_1$ на рис. 1.1) і визначає тенденцію «від необхідного» — теперішнього часу.

Між «дослідницьким» та «нормативним» прогнозами міститься поле «організаційних» прогнозів, тобто таких, що потребують виявлення факторів впливу, аби забезпечити потенційне зближення виявлених

тенденцій. «Організаційні прогнози» альтернативні за своєю суттю, оскільки залежать від визначення цілей та обмежень щодо їх досягнення.

1.4. Стратегічне планування

У 1960-х роках у США та більшості країн Західної Європи почався «бум стратегічного планування», який базувався на домінуванні концепції підприємства як «відкритої системи» на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні. 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 (підприємства та індивіда), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування. Розв'язання цих проблем зумовило перехід від довгострокового (рис. 1.2) до стратегічного планування (рис. 1.3), яке за своїми основними ознаками було більш гнучким.

Довгострокове планування

Дослідницькі (екстраполяційні) прогнози



Рис. 1.2. Характеристика довгострокового планування

Дж. А. Стайнер визначив **чинники**, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960–1980 років:

– зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності;

- науково-технічний 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 стратегічному плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє – не за всіма параметрами краще за минуле.

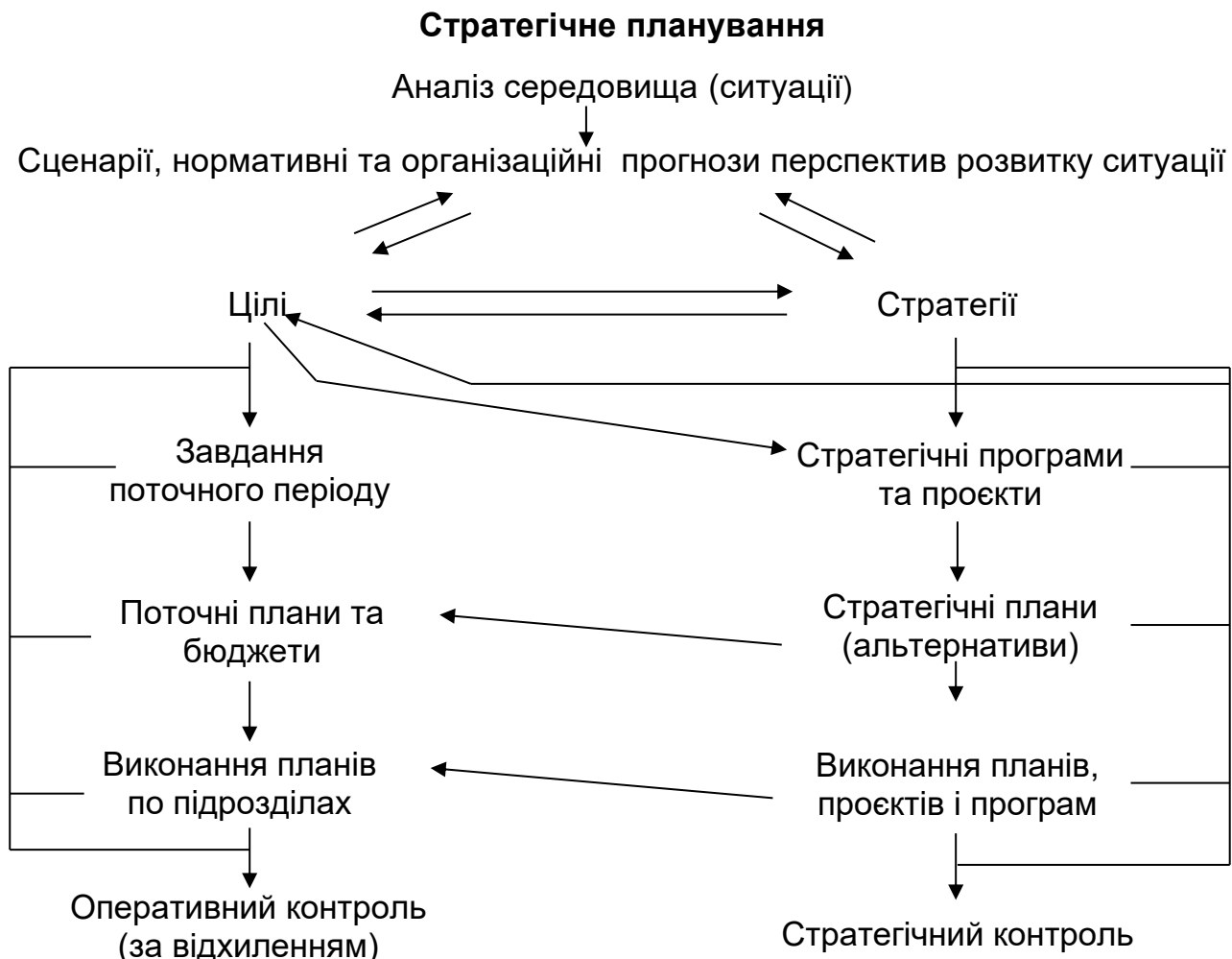


Рис. 1.3. Характеристика стратегічного планування

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до майбутнього тлумачиться доволі широко:

- як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу;
- як формулювання цілей та визначення шляхів їх досягнення;
- як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо.

У контексті цього розділу потрібно акцентувати увагу на тому, що **стратегічне планування** – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак наголос робиться на довгострокових цілях та стратегіях їх досягнення.

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їх досягнення, тобто визначенням стратегічної поведінки підприємства в системі «продукт – ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, у виваженому поєднанні балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило подальше підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств. Адже такий аналіз дає змогу чітко визначати, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які – середньострокових термінів їх здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. При цьому зростає й кількість доступних підприємству альтернативних варіантів розвитку, внаслідок чого відкривається ширший вибір дій на перспективу.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді в Пентагоні.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їх досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально-економічних чинників, установлених як критерії на довгостроковий період.

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, які здійснювали всі підсистеми підприємства, а також подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

1.5. Стратегічне управління

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 компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. Рік 1973-й вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрям у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість організацій, що процвітають, досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління. Перехід до стратегічного управління дав змогу подолати розглянуті далі **обмеження 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 розроблення 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 стратегічний менеджмент – процес організаційний, де в певному варіанті поєднуються всі функції управління, кожна з них має розвиватися стратегічно.

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

4. *Стратегічний менеджмент* складається зі взаємозв'язаних процесів: формулювання стратегій; розвитку ділових здібностей компанії; управління впровадженням стратегій.

Відтоді відбулося розмежування функцій поточного та стратегічного управління, почали закладатися основи розвитку останнього.

Основні характеристики «регулярного», зорієнтованого на поточну діяльність менеджменту, та стратегічного управління наведено в

табл. 1.2. Вони різняться концептуально.

Таблиця 1.2

Характеристика основних відмінностей поточного («регулярного») менеджменту та стратегічного управління

Характеристика	«Регулярний» менеджмент	Стратегічне управління
Цільова орієнтація	Максимізація прибутку	Система цілей, визначених у техніко-економічних показниках згідно з вибраними критеріями
Основний спосіб досягнення цілей	Оптимізація використання внутрішніх ресурсів	Установлення динамічного балансу з невизначеним і нестабільним середовищем
Оцінка ефективності роботи організації	Прибутковість	Точність передбачення змін у зовнішньому середовищі, час адаптації до змін у зовнішньому середовищі, конкурентоспроможність товарів і послуг
Важливість фактора часу	Не найбільш критичний фактор	Найважливіший фактор у конкурентній боротьбі (мінімум витрат часу на впорядковану послідовність робіт)
Тип планування	В основному – поточне, стратегічне – другорядне	Стратегічне – багатоваріантне, поточне – інструмент реалізації стратегічного
Погляд на персонал	Робітники – один із ресурсів організації	Робітники – найважливіший капітал організації, ключовий фактор успіху
Ставлення до нематеріальних активів	Важливе	Основний капітал організації, ключовий фактор успіху

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Теорія управління відзначає наявність різних концепцій, що домінували на різних етапах розвитку теорії та практики управління. Певна послідовність існує і в розвитку концепцій стратегічного управління.

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розроблення стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління. Кожна школа акцентує увагу на певних

моделях і методах розроблення стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з іншого – існують елементи, які використовують усі автори.

Вихідною ідеєю, що відбиває суть концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність урахувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі є інструментом досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього, можна дати таке визначення стратегічного управління, яке найповніше розкриває суть концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це 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 підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Концепція стратегічного управління, яку покладено в основу стратегічного мислення, має такі *характерні особливості*:

1. Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна, матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомогає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проєктів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

6. Створює передумови для побудови такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі.

Наведені характеристики не вичерпують суті концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш істотні її складові, які й буде розглянуто далі.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління (деякі – досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проєкти та програми, погоджуються всі. На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення).

Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління. З огляду на необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства стратегічне управління перетворюється на процес безперервний та динамічний, а отже, одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи, воно, як і будь-який інструмент впливу на об'єкт управління, має свої обмеження (табл. 1.3).

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, у технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами доводять, що ми живемо у світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирісними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації в середовищі та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей. Так само, як важко уявити собі два однакові підприємства,

неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої належності; розмірів підприємства; типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності науково-технічного потенціалу; рівня розвитку управління; рівня кваліфікації персоналу тощо. Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати відповідно до мети стратегічного управління.

Таблиця 1.3

Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи їх подолання

Обмеження	Шляхи подолання
Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Упровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розроблення системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
Брак у персоналі навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз», розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Мета стратегічного управління – це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

З огляду на сказане принципову схему стратегічного управління підприємством наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Концептуальна схема стратегічного управління організацією

Запитання до розділу 1

1. Які фактори впливають на вибір методів передбачення діяльності організації?
2. Назвіть переваги й труднощі бюджетування на підприємстві.
3. Які переваги довгострокового планування на підприємстві?
4. В чому полягає стратегічне планування діяльності підприємства?
5. Які характерні ознаки стратегічного управління підприємством?

2. ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Концепція стратегічного управління

Вирішення проблеми макроекономічної стабілізації й піднесення економіки України можливе лише на основі досягнення ефективної роботи підприємств різних галузей національного господарства. Це потребує застосування нової системи управління, яка володіє інноваційною, конкурентною й підприємницькою реакціями на зміни в зовнішньому середовищі і дає змогу управляти цими змінами на основі наукових методів їх передбачення для досягнення цілей підприємства. Такою системою є стратегічне управління. І. Ансофф так визначив зміст цього поняття: «Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації й з підтримкою низки взаємин між організацією й оточенням, які дають можливість їй досягати своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дають змогу залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог».

У підручниках «Управління організацією» суть стратегічного управління розкривається в такий спосіб: «Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації з розроблення й реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вироблення стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємин із зовнішнім середовищем, які дають змогу організації досягати вирішення поставлених завдань».

Стратегічне управління виходить з таких передумов:

- наявність уявлення про те, чого організація бажає досягти у майбутньому;
- основне джерело проблем перебуває поза організацією;
- організація повинна мати можливість своєчасно розпізнавати проблеми і володіти механізмом їх вирішення;
- управлінська реакція на небезпеки й погрози має бути до їх здійснення;

– потенціал організації повинен урахувати можливості й стратегічні завдання, що відкриваються, щоб забезпечити необхідні позиції на ринку.

Завдання стратегічного управління полягає в тому, щоб чітко уявити можливості організації, правильно визначити й вибрати напрям розвитку, обґрунтувати перспективні цілі й способи їх досягнення і в цілому забезпечити тривалу життєздатність організації в умовах, що змінюються.

Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, яке спрямоване на пошук і реалізацію резервів організації, підвищення її потенціалу, ступеня «вміння» адаптуватися до мінливих умов. Стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: у якому оточенні вона має працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни в організації мають бути здійснені.

Термін «стратегічне управління» було введено в обіг у 60-70-х роках для того, щоб позначити різницю між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, здійсненим на вищому рівні. Провідною ідеєю, що відображає суть переходу від оперативного управління до стратегічного, є ідея необхідності перенесення центра уваги вищого керівництва на оточення, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються.

Основою стратегічного управління є діяльність вищого керівництва, спрямована на пошук таких рішень, які допоможуть організації вижити в динамічно змінюваному середовищі в умовах твердої конкуренції, при якій кожен учасник конкурентної боротьби прагне зробити все можливе, щоб перемогти.

Особливість стратегічного управління полягає в тому, що в ньому дуже мало рутинних процедур і дуже багато творчості, тобто дуже велика роль мистецтва. Тому теорія стратегічного управління формується на основі узагальнення практики успішного вирішення стратегічних завдань управління фірмою й виділення окремих управлінських схем і положень, які вказують, за допомогою чого можна досягти успішного результату.

Причини, які можуть спонукати вище керівництво до застосування стратегічного управління:

1. Значне зниження ефективності роботи компанії може змусити керівництво переглянути правильність прийнятої стратегії.

2. Несподівані дії з боку основних конкурентів можуть спонукати вище керівництво до дії.

3. Конфліктні ситуації, у яких задіяні менеджери, робітники або клієнти, можуть змусити терміново змінити оцінку стану організації.

4. Новий член команди вищої управлінської ланки може стати каталізатором стратегічних перетворень.

5. Необхідність у залученні капіталу може потребувати підготовки бізнес-плану для того, щоб показати інвесторам наявність в компанії ефективної стратегії на майбутнє.

Виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного управління. Один з них – потенціал організації, що забезпечує досягнення цілей у майбутньому, її здатність досягти поставлених цілей при наявних ресурсах і умовах їх використання. Потенціал визначають сировинні, фінансові й людські ресурси, інформація, а також вироблена продукція й послуги. Однак не всяка продукція й послуги організації можуть бути включені в її потенціал, а лише ті, які випробувані з огляду на потенційну прибутковість і є конкурентоспроможними.

Інший кінцевий продукт стратегічного управління – внутрішня структура й організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі.

Основними поняттями стратегічного управління є «зовнішнє середовище», «цілі», «стратегія» і «структура фірми».

Зовнішнє середовище є головним джерелом невизначеності функціонування фірми. Високий ступінь нестабільності й непередбачуваності середовища пов'язаний із процесами загострення конкуренції, глобалізації господарських планів, диверсифікацією попиту, стрімким розвитком науки й техніки. Зовнішнє середовище є головною визначальною характеристикою, що впливає на діяльність фірм у ринковій економіці. Для підприємств України воно є вкрай несприятливим, непередбаченим, і більшість керівників не готові враховувати його зміни у своїй діяльності. У цих умовах, як показує світовий досвід, основою успішної діяльності фірм є науково обґрунтована стратегія їх функціонування.

Цілі – конкретні кінцеві результати, яких у кожний момент часу прагнуть досягти організації. Вони визначають природу організації, склад її компонентів (ресурсів і соціальних компонентів), характер відносин між ними, функції організації в суспільній системі. Без формулювання цілей неможливі управління організацією та її цілеспрямований контроль.

Стратегія – обґрунтований план або план дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей організації шляхом розподілу ресурсів. Стратегія є найважливішим чинником, що визначає її організаційну структуру.

Структура фірми розглядається як інструмент досягнення цілей фірми, тобто реалізації її стратегії. Найважливішим напрямом організаційної теорії є дослідження проблеми співвідношення «стратегії» і «структури».

2.2. Об'єкти, особливості й проблеми стратегічного управління

Виділяють три групи об'єктів стратегічного управління: організації, стратегічні господарські підрозділи (або стратегічні центри господарювання,

або стратегічні одиниці бізнесу), функціональні зони організації.

Організація (підприємство), яка є об'єктом стратегічного управління, розглядається як відкрита комплексна соціально-економічна система, що являє собою сукупність структурних підрозділів стратегічного центру господарювання.

Стратегічний центр господарювання – це напрям або кілька суміжних напрямів діяльності організації, самостійний ринкоорієнтований господарський підрозділ, який може бути повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має коло постачальників, споживачів і конкурентів. Його очолює директор (віце-президент), що несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність стратегічного центру господарювання.

Функціональна зона організації – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих стратегічних центрів господарювання, так і організації в цілому.

Можливості стратегічного управління не безмежні. Існує кілька обмежень на використання стратегічного управління, які вказують на те, що цей тип управління, як і інші, не є універсальним для будь-яких ситуацій і будь-яких завдань:

1. Стратегічне управління (через свою суть) не може дати точної й детальної картини майбутнього. Вироблений у стратегічному управлінні опис бажаного майбутнього організації – це сукупність побажань стосовно того, у якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію повинна займати на ринку й у бізнесі, яку мати організаційну культуру, до яких ділових груп входити й т.ін. Усе це в сукупності має визначати, виживе організація в майбутньому в конкурентній боротьбі чи ні.

2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур, схем. У нього немає теорії, яка вказує, що і як робити при вирішенні певних завдань або ж в певних ситуаціях. Стратегічне управління – це скоріше певна філософія (або ідеологія) бізнесу й менеджменту. І кожним окремим менеджером вона розуміється й реалізується значною мірою по-своєму. Звичайно, існує низка рекомендацій, правил і логічних схем аналізу проблем і вибору стратегії, а також здійснення стратегічного планування й практичної реалізації стратегії.

Однак у цілому (на практиці) стратегічне управління – це:

– симбіоз інтуїції й мистецтва вищого керівництва вести організацію до стратегічних цілей;

– високий професіоналізм і творчість службовців (спеціалістів), що забезпечують зв'язок організації із навколишнім середовищем, відновлення організації і її продукції, а також реалізацію поточних планів;

– активне залучення всіх працівників до реалізації завдань організації, пошуку найкращих шляхів досягнення цілей.

3. Для здійснення процесу стратегічного управління необхідні більші затрати часу й ресурсів. Необхідні введення й здійснення стратегічного планування, що в корені відрізняється від розроблення довгострокових планів, обов'язкових до виконання в будь-яких умовах. Служби маркетингу, зв'язків з громадськістю й інше набувають виняткової значущості і потребують істотних додаткових витрат.

4. Різко підсилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення. В умовах, коли в стислий термін створюються зовсім нові продукти, кардинально змінюються напрями вкладень, коли зненацька виникають нові можливості для бізнесу й на очах зникають можливості, що існували багато років, ціна розплати за неправильне передбачення й відповідно за помилки стратегічного вибору стає найчастіше дуже дорогою для організації. Особливо трагічними бувають наслідки неправильного прогнозу для організацій, що вибирають безальтернативний шлях функціонування або реалізують стратегію, що не піддається принциповому коректуванню.

5. Важливою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Це припускає першочергове створення: організаційної культури, що дає змогу реалізувати стратегію, систем мотивації й організації праці, певної гнучкості в організації й т.ін. Процес реалізації робить активний зворотний вплив на планування, що ще більше підсилює значущість цього етапу стратегічного управління. Тому організація, в принципі, не зможе перейти до стратегічного управління, навіть якщо в неї створена дуже хороша підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для виконання стратегії.

Стратегічне управління зачіпає широке коло проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з генеральними цілями організації, що перебувають під впливом неконтрольованих зовнішніх факторів. Предметом стратегічного планування й управління є:

1) проблеми, прямо пов'язані з генеральними цілями організації. Ці цілі орієнтовані в майбутнє й зазвичай спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації шляхом забезпечення взаємозв'язку цілей, ресурсів і результатів. Тому рішення про створення нових або ліквідацію старих виробництв, реконструкцію підприємства, освоєння нової продукції, технології або нових ринків, про зміну організаційно-правової форми підприємства, структури виробництва й управління мають стратегічний характер. Рішення, що стосуються економії матеріальних, енергетичних ресурсів, мають приватний характер і не належать до стратегічних;

2) проблеми й рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний момент відсутній або є в недостатньому обсязі. У практиці

стратегічного управління рішення належать до стратегічних, якщо плануються розроблення й випуск нової продукції, придбання нового технологічного обладнання, запрошення нового персоналу (нових спеціалістів) і т.ін.;

3) проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми факторами. Проблеми стратегічного управління найчастіше виникають унаслідок впливу численних зовнішніх факторів. Тому, щоб не помилитися у виборі стратегії й напрямів розвитку, важливо визначити, які економічні, політичні, науково-технічні, соціальні й інші фактори впливають на майбутнє організації. Організація постійного моніторингу зовнішнього середовища – важлива умова ефективності й конкурентоспроможності організації. Рішення, пов'язані із придбанням, злиттям підприємств тощо, належать до стратегічних.

Сьогодні виділяють **два напрями розвитку стратегічного управління**. Перший, який можна назвати **«регулярне стратегічне управління»**, є подальшим логічним розвитком стратегічного планування й складається із двох взаємодоповнювальних підсистем: аналіз і планування стратегії та реалізація стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації.

Усе більшого визнання набуває підхід, який має назву **«стратегічне управління в реальному масштабі часу»** і означає перехід від фокусування на плануванні стратегії до розроблення механізмів адаптації організацій. Він характерний для галузей, у яких частота й непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі потребують негайної реакції. Тому організація змушена одночасно уточнювати стратегію й вирішувати нові стратегічні завдання.

2.3. Основні складові системи стратегічного управління

Система стратегічного управління відрізняється від системи управління складом деяких компонентів і тимчасовою орієнтацією цих компонентів. У системі стратегічного управління значно підвищується роль цільової підсистеми, методичного, інформаційного й правового забезпечення системи, тому що ці проблеми необхідно прогнозувати (і вирішувати) на тривалу перспективу. Крім того, підвищуються вимоги до забезпечення системи висококваліфікованими фахівцями й менеджерами.

У функціональній підсистемі замість функцій маркетингу, планування, організації процесів обліку й контролю, мотивації вводяться функції стратегічного маркетингу, розроблення стратегічних планів, оперативного управління реалізації цих планів.

Система стратегічного управління складається з таких підсистем:

- **цільова** (підвищення якості товарів, збільшення частки ринку, розширення ринку збуту, розвиток виробництва, ресурсозбереження);
- **забезпечувальна** (методичне, ресурсне, правове забезпечення);

- **функціональна** (стратегії: маркетингова, інноваційна, виробництва, фінансів);
- **керівна** (розроблення стратегічних планів, оперативне управління реалізацією стратегічних планів фірми, розроблення стратегічних управлінських рішень).

Крім того, система стратегічного управління містить наукові підходи, принципи та методи менеджменту (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура системи стратегічного менеджменту

До компонентів зовнішнього середовища системи стратегічного менеджменту, що впливають на ефективність і стабільність її функціонування, відносять макро- і мікросередовище фірми (непряме й безпосереднє оточення).

До компонентів входу системи належать законодавчі акти, нормативно-методичні документи з різних питань розроблення стратегічного управлінського рішення; інформація; необхідні ресурси для

розроблення стратегії фірми й контролю за її реалізацією.

До компонентів зворотного зв'язку системи стратегічного менеджменту відносять нові потреби споживачів, їхні рекламації, нову інформацію, отриману у зв'язку з новими досягненнями науково-технічного прогресу й іншими факторами.

На виході системи буде стратегія фірми на певний період у формі стратегічного плану (програми) фірми, стратегічних планів по окремих підрозділах і програми реалізації стратегічних планів.

2.4. Наукові підходи до стратегічного управління

Ефективність управління визначається обґрунтованістю методології вирішення проблем. Аналіз теорії й практики економічного управління різними об'єктами показав необхідність застосування до стратегічного управління таких наукових підходів: системного, ситуаційного, комплексного, інтеграційного, маркетингового, функціонального, процесного, нормативного, кількісного.

Системний підхід. При системному підході будь-яка організація розглядається як соціально-економічна система, що складається з певних взаємозалежних елементів, що забезпечують її життєдіяльність, і як елемент більшої системи (галузь, промисловість у цілому, економіка регіону, господарство країни), функціонування й розвиток якої визначаються економічними законами й закономірностями, характерними для даного типу системи.

Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем і виробленню ефективної стратегії їх вивчення. Найважливіші принципи системного підходу:

1) процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення й чіткого формулювання конкретних цілей;

2) необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему й виявляти всі наслідки й взаємозв'язки кожного часткового рішення;

3) необхідні виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;

4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи.

При використанні системного підходу стосовно підприємства спочатку формуються на основі маркетингових досліджень параметри виходу товару або послуги: що провадити, з якими затратами, для кого, у які строки, кому продавати й за якою ціною. На ці запитання відповіді даються одночасно. Вихід повинен бути конкурентоспроможним за нормативами.

Потім визначаються параметри входу, які потрібні ресурси й інформація для процесу.

Для забезпечення високої якості виходу системи (будь-яке підприємство) спочатку необхідно забезпечити високу якість входу, сформулювати вимоги зовнішнього середовища, а потім забезпечити

високу якість процесу.

Якщо, наприклад, якість входу машинобудівного підприємства задовільна, то які б не були на підприємстві технологія, устаткування, кадри тощо, якість виходу буде задовільною. Інакше кажучи, перш ніж висувати вимоги до колективу, вивчить якість вхідних документів, інформації, зовнішнє стосовно колективу середовище, тобто відпрацюйте вхід системи, відрегулюйте (якщо це можливо) відносини із зовнішнім середовищем і тільки потім приступайте до підвищення якості процесу.

Ситуаційний підхід. Відповідно до цього підходу вся організація всередині підприємства є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент – ситуація, тобто конкретний вибір обставин, які впливають на роботу в організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, що дають змогу виділити фактори, впливаючи на які, можна ефективно досягати цілей.

Ситуаційний підхід дає змогу реалізувати принцип адаптивності, що є основним у стратегічному управлінні. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньоорганізаційні побудови (культура організації, оргструктура, система планування й т. ін.) є реакцією організації на відповідні зміни в зовнішньому середовищі й деякі зміни у внутрішньому середовищі. Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво організації прагне до більшої централізації управління, створення твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль по всьому технологічному ланцюгу. Коли зовнішнє оточення нестабільне, у ньому відбуваються постійні зміни, що несуть небезпеку й відкривають нові можливості для організації – керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання організації, більшої гнучкості системи управління нею. Організаційні структури стають більше децентралізованими, гнучкими, що дає змогу швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються.

Комплексний підхід. При застосуванні цього підходу повинні враховуватися різні аспекти менеджменту в їхньому взаємозв'язку: технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні). Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде повністю вирішена. Наприклад, при проектуванні нових знарядь праці показникам екологічності й ергономічності іноді приділяється другорядна увага, тому вони відразу стають неконкурентоспроможними. При будівництві нових підприємств соціальні питання іноді відкладаються «на потім», через що об'єкт або зовсім не вводиться, або використовується частково.

Інтеграційний підхід до стратегічного менеджменту націлений на дослідження й посилення взаємозв'язків:

– між окремими підсистемами й компонентами системи стратегічного менеджменту (див. рис. 2.1);

- між стадіями життєвого циклу об'єкта управління (маркетинг, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, технологічна й організаційна підготовка виробництва, виробництво й т. ін.);
- між рівнями управління по вертикалі (фірма, її підрозділи);
- між суб'єктами управління по горизонталі.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію на споживача керівної підсистеми системи стратегічного менеджменту при вирішенні будь-яких завдань. Наприклад, вибір стратегії фірми повинен здійснюватися на основі аналізу наявних і прогнозування майбутніх стратегічних потреб у даному виді товару або послуг, стратегічної сегментації ринку, прогнозування життєвих циклів майбутніх товарів, аналізу конкурентоспроможності своїх товарів і товарів конкурентів, позиціювання їхніх конкурентних переваг і механізму дії закону конкуренції. Маркетинговий підхід слід застосовувати при вирішенні будь-якого завдання в будь-якому підрозділі фірми.

Функціональний підхід передбачає розгляд об'єкта з погляду виконання ним заданих функцій. Після установлення й аналізу функцій створюється кілька альтернативних об'єктів для їх виконання й вибирається той з них, що потребує мінімуму сукупних витрат за період життєвого циклу об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

Процесний підхід передбачає розгляд функцій управління як взаємозалежних. Процес управління є сумою безперервних взаємозалежних дій з маркетингу, планування, організації процесів, обліку й контролю, мотивації, регулювання (з виходом на маркетинг).

Нормативний підхід. Суть його полягає у встановленні нормативів управління за всіма підсистемами системи стратегічного управління. Нормативи повинні встановлюватися за найважливішими елементами:

- цільовою підсистемою (нормативи якості й ресурсомісткості об'єкта, організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього природного середовища);
- забезпечувальною підсистемою (нормативи ефективності використання ресурсів, забезпеченості працівників усім необхідним та ін.);
- функціональною підсистемою (нормативи за функціями управління);
- керівної підсистеми (нормативи з психології і соціології менеджменту, розроблення й прийняття стратегічного управлінського рішення).

Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності застосування за масштабом й у часі. Нормативами функціонування компонентів зовнішнього середовища системи стратегічного менеджменту фірма не управляє, але вона повинна мати банк цих нормативів, суворо дотримуватись їх (особливо правових та екологічних) і брати участь у розвитку системи нормативів зовнішнього середовища фірми. Чим більше питома вага обґрунтованих і кількісно виражених нормативів за стратегічного менеджменту, тим вищою

буде його організованість, тим легше буде забезпечити автоматизацію стратегічного планування й регулювання на всіх рівнях управління.

Кількісний підхід. Суть цього підходу полягає в переході від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, математичних і статистичних методів, експертних оцінок, системи балів та ін. У стратегічному менеджменті досить важливо застосовувати найбільш точні методи аналізу, прогнозування й оптимізації управлінського рішення. Краще сьогодні витратити одиницю валюти на підвищення точності прогнозів, ніж завтра втратити тисячі через неякісне управлінське рішення.

Застосування наукових підходів буде сприяти підвищенню якості управлінських рішень.

2.5. Передумови виникнення стратегічного управління

Для того щоб зрозуміти передумови виникнення стратегічного управління і його ідеологію, розглянемо основні періоди економічного розвитку країн на прикладі економіки США.

Період з 80-х років XIX століття по 30-ті роки XX століття, що характеризується процесом формування інфраструктури масового виробництва, називають **періодом масового виробництва**. Основне завдання, що постало в цей період перед організаціями, – максимізація обсягів виробництва слабо диференційованого товару з мінімальними витратами.

Період масового виробництва характеризується чіткою розмежованістю галузей, стабільними та передбачуваними перспективами зростання, внаслідок чого організація зазвичай не мала потреби входити до інших галузей. Підприємницький сектор функціонував досить автономно, з мінімальним втручанням з боку держави. Основною технологією планування було бюджетно-фінансове. Його особливими рисами були короткостроковий характер (рік) і внутрішня спрямованість. Ефективно діюча система бюджетно-фінансового планування є потужним засобом визначення бажаних рівнів прибутковості і контролю за їх досягненням.

Однак при використанні лише бюджетно-фінансових методів планування прибуток і структура витрат стають головною і єдиною турботою керівників фірми, включаючи й вище керівництво. Ця обставина створює потенційну загрозу майбутньому виживанню компанії, тому що висока поточна прибутковість досягається за рахунок ресурсів, необхідних для довгострокового розвитку організації.

Період з 30-х по 50-ті роки XX століття називають **періодом масового збуту**. Критичною точкою переходу став момент, коли пропозиція дешевої, слабо диференційованої, серійно виробленої продукції перевищила попит. У цей період, наприклад, зменшився попит на автомобіль моделі «Форд Т». Із проблемою збуту стикнулися й інші виробники транспортних засобів, наприклад, «Дженерал моторз». Саме ця компанія була в

автомобілебудуванні піонером диверсифікованості, почавши щорічно поставляти на ринок нові моделі, що дало змогу їй підвищити попит на свою продукцію. Незабаром «Форд» також був змушений наслідувати приклад «Дженерал моторз».

Цей період характеризується насамперед прагненням виробників впливати на споживачів шляхом розширення номенклатури виробленої продукції, удосконалювання організації збуту, інтенсифікації рекламних зусиль. На цей період припадає зародження маркетингу як філософії збуту, головним у якій стала необхідність виявлення, прогнозування, формування й задоволення потреб покупців.

У переробних галузях перехід до цього періоду відбувся трохи пізніше порівняно з галузями, що безпосередньо контактували з масовим споживачем. З погляду стабільності й передбачуваності цей період може бути охарактеризований як відносно стабільний і передбачуваний. Переважною технологією планування було довгострокове.

Вихідним пунктом довгострокового планування є складання прогнозу продажів фірми на кілька років уперед. Відповідно всі функціональні плани – виробництва, маркетингу, матеріально-технічного постачання, забезпечення кадровими ресурсами й ін. – складаються на основі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів. Нарешті, всі функціональні плани поєднуються в єдиний фінансовий план організації, що містить ті ж самі показники, що й традиційний річний фінансовий план-бюджет, тільки на більш тривалий період часу.

Прогнози збуту, що склалися в межах розроблення довгострокових планів у 50–60-ті роки, зазвичай являли собою екстраполяцію показників продажів за попередні роки (найчастіше за 3–5 років).

В умовах стійкого економічного зростання ці прогнози були досить оптимістичними. У міру наростання кризових явищ і жорсткості міжнародної конкуренції прогнози на основі екстраполяції стали все більше відрізнятися від реальних цифр. Довгострокове планування на такій основі мало можливість з'явитися й міцно ввійти в практику внутрішньофірмового управління лише в умовах стійкого економічного зростання.

З організаційної точки зору довгострокове планування на основі екстраполяції являло собою процес надходження інформації з нижніх на вищі рівні корпоративного управління.

Довгострокове планування в умовах зовнішнього середовища, що динамічно змінюється, та інтенсивної конкуренції на такій основі не працює. Воно низькоефективне в широко диверсифікованих організаціях. Разом з тим довгострокове планування, що виросло безпосередньо із традиційних систем бюджетно-фінансового планування й контролю, з'явилося у свій час методологічно прогресивним інструментом управління перспективним розвитком фірми.

Із середини 50-х років починається «постіндустріальна» епоха, охарактеризована американським економістом П. Друкером як така, «що не

має закономірностей». Головними детермінантами нової епохи виявилися прискорення темпів науково-технічного прогресу і новий рівень добробуту, досягнутий суспільством, що змінили структуру економіки і до певного ступеня її ідеологію, а також збільшили темп перебігу економічних процесів. Це значно ускладнило не тільки оперативне управління, але й управління з урахуванням майбутніх тенденцій унаслідок зниження ступеня їх визначеності.

Ця епоха характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому й ускладненням її структури, що в сукупності зі збільшенням вартості робочої сили й сировини підсилило інтернаціоналізацію підприємницької діяльності.

Особливе місце в цій епосі належить науково-технічному прогресу. Проривні інновації («технологічні розриви», за Фостером), що дають змогу в кілька разів підвищувати конкурентоспроможність продукції, нерідко приводять до змін у структурі галузевої конкуренції, поділу ринку й т.д., що може впливати на стан не тільки мікро-, але й макрофакторів зовнішнього середовища організації.

Аналіз періодів показує, що мали місце неухильне ускладнення структури зовнішнього середовища організації, прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища, зростання невизначеності параметрів зовнішнього середовища в часі. Ці фактори в сукупності ускладнили управління організаціями, особливо диверсифікованими (концернами й конгломератами), і зумовили необхідність застосування стратегічного планування й управління.

Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні про неможливість із достатнім ступенем точності пророчити довгострокові тенденції, тому вона характерна для постіндустріальної епохи. Стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища і їх невизначеності в часі. Особливо актуальним воно стає для організацій, що мають диверсифікований портфель сфер бізнесу, тобто для тих, що виробляють товари й послуги різного функціонального призначення й/або діють у різних сферах бізнесу (корпорацій).

Запитання до розділу 2

1. Назвіть основні поняття стратегічного управління організації.
2. Які обмеження на використання стратегічного управління підприємством ви знаєте?
3. З яких підсистем складається система стратегічного управління організації?
4. Опишіть наукові підходи до стратегічного планування діяльності підприємства?
5. Які передумови виникнення стратегічного управління підприємством?

3. СУТЬ СТРАТЕГІЇ ТА «СТРАТЕГІЧНИЙ НАБІР»

3.1. Суть стратегії та етапи розроблення стратегії організації

Історично так склалося, що поняття «стратегія» спочатку використовувалося у військовому лексиконі й означало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу багатьох країн з використанням усіх доступних засобів.

Тепер досить часто в економічній літературі постає питання стосовно сполучення або розділення підходів до визначення «**стратегії як процесу**» та «**стратегії як результату**» (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?».
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?».
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?».

Визначення стратегії як результату пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть успішну фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

У сучасній літературі можна також виокремити **дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.**

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду стратегія являє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дає змогу усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має зазвичай усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. (А. Чандлер зазначає, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику»). З іншого боку, у цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягненні цілей.

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента. Відомий спеціаліст зі стратегічного управління А. Томпсон поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться таке поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішення, якими організація керується в своїй діяльності».

Отже, **стратегія** – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе із альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища починається власне процес вироблення стратегії. Він складається з етапів розроблення, доведення і оцінювання. На практиці їх важко розділити, оскільки вони є різними рівнями одного процесу аналізу, але використовують різні методи.

На першому етапі створюються стратегії, що дають змогу досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити, можливо, більшу кількість альтернативних стратегій (стратегічних альтернатив), повернути до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дасть змогу не пропустити потенційно кращий варіант.

На другому етапі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія.

На **третьому** – аналізуються стратегічні альтернативи в межах вибраної загальної стратегія фірми і оцінюються за мірою придатності для досягнення її цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Сучасна концепція стратегічного управління передбачає під час розроблення стратегії організації використання ефективного методичного прийому – стратегічної сегментації і виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ). СЗГ – окремий сегмент зовнішнього середовища, на який організація має або бажає вийти (зона споживання).

При виборі СЗГ оцінюються перспективи, що відкриваються у даній зоні будь-якому конкуренту з погляду розвитку, норми прибутку, стабільності й технології, а це дає змогу вирішити, як організація збирається конкурувати в даній зоні з іншими фірмами. Після вибору СЗГ організація повинна розробити відповідну номенклатуру продукції, з якою збирається вийти на ринок у даній області.

Визначення СЗГ – складне завдання. Це пов'язано з тим, що СЗГ описується безліччю змінних (перспективи зростання і рентабельності, очікуваний рівень нестабільності, головні чинники успішної конкуренції і т.д.). Усі вони важко передбачені. Для того щоб ухвалити раціональне рішення щодо вибору СЗГ і розподілу ресурсів між ними в процесі сегментації, керівники повинні перебрати велику кількість комбінацій параметрів.

Аналіз самих параметрів теж є складним завданням. Так, наприклад, перспективи зростання повинні оцінюватися не тільки за темпами зростання галузі, але й за характеристиками життєвого циклу попиту. Якщо дослідження життєвого циклу попиту на продукцію фірми виявить, що вона знаходиться на стадії насичення або сповільненого зростання, керівництво організації повинне думати про розроблення нової, модернізацію продукції, що випускається, або зміну СЗГ, щоб підтримати бажані темпи зростання. Очікуваний рівень нестабільності може досягати такої позначки, при якій перспективи можуть змінитися.

3.2. «Стратегічний набір»

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, що являють собою так званій «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що розробляє підприємство на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягнуто ним за умови виконання певних вимог.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємозв'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія – це спосіб досягнення мети);

- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечувальні стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;

- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємозв'язаних стратегій одна з одною, що обумовлено різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на зазначених характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього середовища, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі.

Отже, немає двох однакових організацій, що мають однакові можливості пристосування до особливостей середовища їх функціонування, тому не може бути двох однакових «стратегічних наборів».

Обґрунтований і добре сформований стратегічний набір – це набір, який:

- відбиває досягнутий рівень розвитку підприємства (організації);
- урахує особливості та умови функціонування організації, можливості її подальшого руху відповідно до вибраних стратегій;
- відповідає цілям, політиці, оточенню даного підприємства;
- за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;
- дає змогу забезпечити функціонування всієї організації у стратегічному режимі.

При прийнятному рівні ризику добре керовані фірми можуть ставити за стратегічні орієнтири певні межі, яких слабші підприємства не можуть собі дозволити; останні ж мають робити деякі речі, які сильні фірми можуть і не робити (наприклад, формувати стратегічне мислення персоналу, оскільки в успішних фірмах воно вже наявне та «працює» на користь розвитку організації).

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір»:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні і для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно з концепцією управлінського циклу невідповідність між метою та ситуацією, що склалася в об'єкті управління, називають проблемою.

Проблема – це невідповідність між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління та його поточним станом, що склався на певний період часу, а також труднощі, нерозв'язані завдання, вузькі місця, які

спостерігаються в його функціонуванні.

Залежно від цих характеристик розрізняють комплексні або специфічні, довго- або короткострокові, перспективні або поточні, загальні або локальні та інші проблеми. Чітке уявлення про наявні проблеми, джерела та їх можливий розвиток дає змогу приймати обґрунтовані рішення з метою уникнення або пом'якшення їх впливу на підприємство (організацію) та окремі його підсистеми.

Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані («верхня межа» «стратегічної прогалини»).

Зазвичай прогалину компенсують введенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва наявних) і заповненням нових ринків наявними та новими товарами. Крім того, специфічні напрями процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають:

- пошук нових можливостей зростання;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним, і розроблення заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства;
- перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкурентоспроможні напрями діяльності;
- вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямів діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту.

3.3. Підходи стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Є декілька підходів, які використовують для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Найбільш відомі серед них матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), «Привабливість галузі – конкурентна позиція».

Основним прийомом підходів є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких стратегічні господарські підрозділи (СГП) або продукти можуть порівнюватися один з одним за такими параметрами, як темпи зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. У матрицях різних консультативних груп використовуються різні набори змінних, проте загальним є те, що це двовимірні матриці, в яких по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, а по іншій – зовнішніх.

Матриця Бостонської консультативної групи. Зручним

інструментом для зіставлення різних стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких працює стратегічний центр господарювання (СЦГ) організації, є матриця, розроблена Бостонською консультативною групою. В основі матриці БКГ лежить модель життєвого циклу товару, відповідно до якої товар в своєму розвитку проходить чотири стадії:

- 1) вихід на ринок (товари – знаки «запитання»);
- 2) зростання (товари – «зірки»);
- 3) зрілість (товари – «дійні корови»);
- 4) спад (товари – «собаки»).

Матрицю БКГ зображено на рис. 3.1.

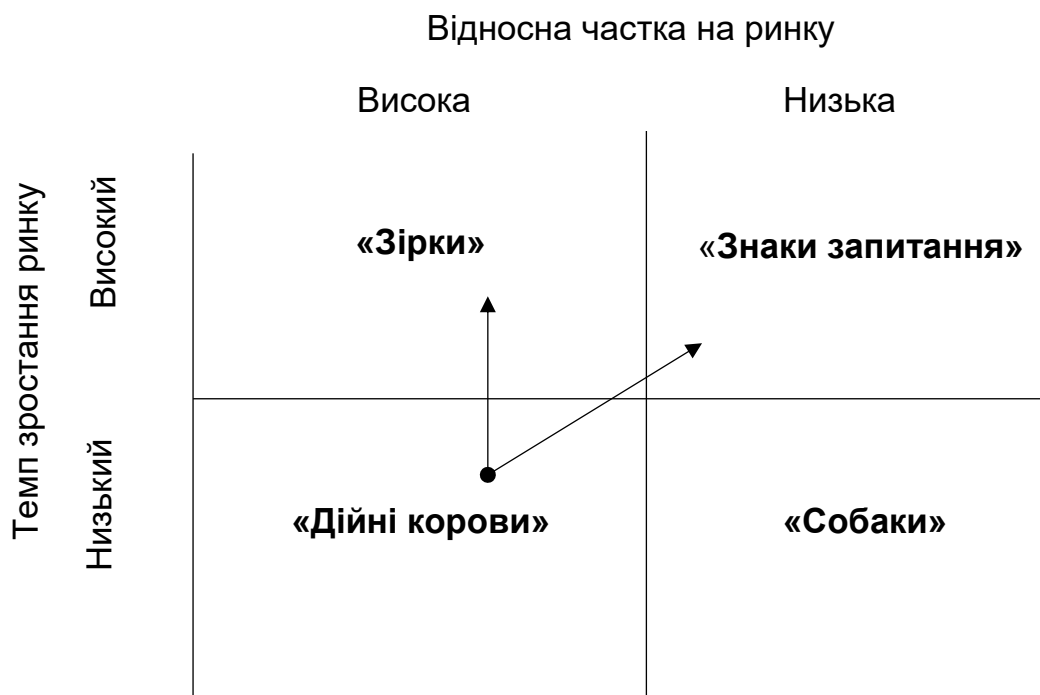


Рис. 3.1. Матриця Бостонської консультативної групи

У матриці для перспектив розвитку організації пропонується використовувати показник зростання обсягу попиту. Він задає розмір матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі задається співвідношенням частки ринку, що належить фірмі, і частки ринку, що належить її головному конкуренту. На думку фахівців БКГ, це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції фірми в майбутньому.

Матриця БКГ дає змогу організації класифікувати кожний зі своїх СЦХ, стратегічну одиницю бізнесу (СОБ) або продукти за їхньою часткою на ринку щодо основних конкурентів і темпів річного зростання галузі. Матриця дасть можливість визначити, який з СЦГ організації займає провідні позиції порівняно з СЦГ конкурентів, та динаміку його ринків.

«Зірки» поєднують високі перспективи зростання ринку з сильними позиціями на цьому ринку. Займають провідні позиції в галузі, що швидко

розвивається, і одночасно потребують значних обсягів ресурсів для фінансування зростання, що продовжується, а також для жорсткого контролю за цими ресурсами з боку керівництва.

«Дійні корови». Підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрями діяльності приносять йому високий стабільний прибуток, хоча зростання тут не передбачається. Підприємство прагне зберегти частку ринку на наявному рівні. Капіталовкладення обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток, який приносять «дійні корови», інвестується в інші, перспективніші, напрями діяльності СЦГ.

До «собак» відносять СЦГ з обмеженим обсягом збуту в галузі, що склалася або скорочується. При тривалому перебуванні на ринку цим СЦГ не вдалося завоювати симпатії споживачів, і вони істотно поступаються конкурентам за всіма показниками (часткою ринку, величиною і структурою витрат, образом товару і т. ін.). «Собаки» – ситуація, коли слабкі позиції підприємства поєднуються з низькими темпами зростання ринку.

«Знаки запитання» – напрями діяльності, де позиції підприємства хисткі, але перспективи розвитку ринку достатньо принадні. Їх іноді називають також «дикими кішками» або «важкими дітьми». Такі напрями діяльності потребують їх ретельнішого оцінювання. Тут підприємство має декілька стратегічних можливостей:

- інвестувати в такі напрями діяльності, щоб зміцнити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити «знаки запитання» на «зірки»;

- ліквідувати даний напрям діяльності, якщо у підприємства немає можливостей здійснювати інвестиції.

Досвід використання матриці показав, що вона дуже корисна при визначенні стратегічних позицій, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу.

Матриця Бостонської консультативної групи має такі недоліки:

- у ній передбачено тільки два вимірювання – зростання ринку і відносна частка ринку, інші чинники зростання не розглядаються;

- недовіра потребує обґрунтування методики визначення масштабів ринку, темпів їх зростання, контрольованої організацією частини ринку;

- матриця втрачає значення, якщо немає можливості зростання.

Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція». Ще одним з підходів для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства є матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція», розроблена компанією – консультантом МакКінзлі для фірми «Дженерал електрик».

Як впливає з назви матриці, позиціювання стратегічних одиниць бізнесу або продуктів ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, в якій функціонує СОБ, а іншою віссю – конкурентна позицій СОБ в її галузі.

Після того, як одержано оцінки привабливості галузі і конкурентної

позиції СОБ, будують матрицю позиціювання СОБ (рис. 3.2).
Конкурентна позиція

		Добра	Середня	Погана
		Успіх	Успіх	Знак питання
Привабливість	Низька	Потрібно інвестувати кошти	Потрібно інвестувати кошти	Потрібно закріплювати свої позиції
	Середня	Успіх	Середній бізнес	Поразка
	Висока	Прибутковий бізнес	Поразка	Поразка
		Потрібно інвестувати кошти	Потрібно захищати свої позиції	Потрібно відмовитись від бізнесу (збір урожаю)
		Потрібно використати свою позицію	Потрібно відмовитись від бізнесу (збір урожаю)	Потрібно відмовитись від бізнесу (збір урожаю)

● – позиціювання фірм у матриці

Рис. 3.2. Матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція»

По горизонталі відкладається конкурентна позиція, по вертикалі – привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три однакові частини, які характеризують ступінь привабливості галузі (високий, середній, низький) і стан конкурентної позиції (хороший, середній, поганий). У середині матриці виділяється дев'ять квадратів, знаходження в яких при позиціонуванні СОБ (продуктів) указує на те, яке місце в стратегії організації має їм відводитися в майбутньому.

Відносно тих СОБ продуктів, які потрапили в квадрати «Успіх», організація повинна застосовувати стратегію розвитку. Бізнеси (продукти), що опинилися в квадраті «Знак питання», можуть мати добре майбутнє, але для цього підприємству слід вжити заходів з поліпшення їх конкурентної позиції. Бізнеси (продукти), що опинилися в квадраті «Прибутковий бізнес», є джерелом отримання грошей. Вони дуже важливі для підтримки нормального функціонування організації. Але ці бізнеси можуть припинити своє існування через низьку привабливість для галузі, в якій вони знаходяться.

Знаходження в квадраті «Середній бізнес» не дасть можливості однозначно оцінити подальший розвиток СОБ. Відносно неї рішення може бути ухвалено тільки за наслідками аналізу стану всього портфеля бізнесів

(продуктів).

Щодо СОБ, яка потрапила в квадрат «Поразка», можна зробити висновок, що вона знаходиться в дуже небажаній позиції, потребує досить швидкого і ефективного втручання з метою запобігання можливим серйозним негативним наслідкам для організації.

Матриця МакКінзлі є хорошим інструментом для аналізу портфеля бізнесів (продукції). Основний висновок, який можна зробити на основі аналізу, полягає у тому, що збалансований портфель повинен мати в своєму складі в основному бізнеси, що знаходяться в квадратах «Успіх», небагато бізнесів, що знаходяться в квадраті «Знак питання», і строго визначену кількість бізнесів – у квадраті «Прибутковий бізнес».

3.4. Види стратегій

3.4.1. Базові стратегії

Вибір стратегії є центральним моментом стратегічного управління. Часто організації вибирають стратегію з декількох можливих варіантів. Таким чином, організація може стикнутися з великою кількістю альтернатив.

Вага різноманіття стратегій, які комерційні і некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій. Кожна з них ефективна за певних умов і при певному стані внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому важливо розглядати причини, через які організація вибирає ту, а не іншу стратегію.

До базових відносять стратегії обмеженого зростання, зростання, скорочення і комбіновану.

Стратегія обмеженого зростання (стабільності). Цю стратегію застосовує більшість організацій в галузях, що сформулювались, із стабільною технологією. Вона передбачає зосередження на наявних напрямках бізнесу і їх підтримці. При стратегії обмеженого зростання цілі встановлюються «від досягнутого» і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію). Якщо керівництво в основному задоволене станом фірми, очевидно, що в перспективі воно дотримуватиметься тієї ж стратегії, оскільки це найпростіший і найменш ризикований шлях.

Стратегія зростання. Найчастіше застосовується в галузях, які динамічно розвиваються, з технологією, що швидко змінюється. Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

Стратегія скорочення. Реалізується тоді, коли організація потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі як структурна перебудова і т.д. У цих випадках організації вдаються до використання стратегії цілеспрямованого скорочення виробництва. Іноді це єдино можливі

стратегії оновлення бізнесу, оскільки в більшості випадків оновлення і зростання – взаємовиключні процеси розвитку бізнесу.

Комбінована стратегія є будь-яким поєднанням розглянутих стратегій – обмеженого зростання, зростання і скорочення. Комбінованої стратегії зазвичай дотримуються крупні організації, які активно функціонують в декількох галузях. Так, організація може продати або ліквідувати одне із своїх виробництв і натомість придбати одне або декілька інших. У цьому випадку матиме місце поєднання двох базових стратегій – скорочення і зростання.

Кожна з базових стратегій має безліч альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може здійснюватися шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або шляхом значного розширення продукції, що випускається (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення має альтернативи: ліквідація – радикальний варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого – фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

Базову стратегію вибирає керівництво підприємства. Оцінюючи й аналізуючи інформацію, одержану на попередніх кроках, керівництво приймає остаточне рішення. Результат вибору базової стратегії залежить від повноти і достовірності зібраної інформації, здатності керівництва проаналізувати її і прийняти оптимальне рішення. Для вибору базової стратегії (вироблення загальної стратегії організації) можна застосовувати матрицю можливостей по товарах/ринках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця можливостей по товарах/ринках

Товар	Ринки	
	Наявний	Новий
Наявний	А Проникнення на ринок	В Розвиток ринку
Новий	З Розвиток товару	Д Диверсифікація

Ця матриця відображає можливі стратегії розвитку підприємства з позицій товар–ринок. До матриці заносять всі продукти і ринки незалежно від того, існують вони або тільки проектуються.

Квадрат А показує спрямованість стратегії організації на наявні товари і ринки, тобто поліпшення того, що вже зроблено. Ця стратегія вибирається організаціями в умовах ринку, що розвивається, або ненасиченого.

Квадрант В показує спрямованість стратегії на розвиток ринку, тобто на створення ринків для продукції, що достатньо довго випускається. Ця стратегія ефективна, якщо організація прагне розширити свій ринок шляхом проникнення на нові географічні ринки, зокрема в інших країнах, вийти на

нові сегменти ринку, попит на які ще не задоволений, нові пропозиції наявних товарів та інтенсифікації реклами; освоєння нових сегментів ринку, коли для відомої продукції виявляються нові області застосування і т.д.

Квадрант З показує спрямованість стратегії на розроблення нових продуктів для ринків, що сформувалися, і давно освоєних. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство має кілька успішних моделей виробів, що набули великої популярності у споживачів.

Квадрант Д пропонує використовувати стратегію диверсифікації, яка припускає розроблення нових продуктів і створення нових ринків. Ця стратегія є найбільш ризикованою, оскільки ніколи немає повної впевненості, в тому, що нові ринки готові прийняти нову продукцію і вона користуватиметься попитом у покупців.

Основний недолік цього підходу до вибору альтернативних стратегій полягає у тому, що ураховуються тільки два елементи, хоча і найважливіші – ринок і продукт.

Стратегічні альтернативи є можливими курсами дій в межах вибраної стратегії і обмежень на використання наявних ресурсів або набором різних приватних стратегій для досягнення стратегічних цілей організації. У господарській практиці стратегічних альтернатив може бути запропоновано досить багато. Їх конкретний набір визначається залежно від умов діяльності фірми з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

Так, якщо організація хоче збільшити свою частку на ринку, вона може досягти мети декількома шляхами: знизити ціни на продукцію, продавати товар через більшу кількість магазинів, представити на ринок нову модель, за допомогою реклами створити привабливіший образ товару і т.ін. Кожен шлях відкриває різні можливості.

3.4.2. Загальні та загальноконкурентні стратегії організації

Загальні стратегії організації – основний управлінський «план гри», спрямований на забезпечення її функціонування та розвитку у довгостроковій перспективі шляхом застосування продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для заповнення «стратегічної прогалини» та досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії організації тісно пов'язані з цілями. Зазвичай при формулюванні загальних стратегій йдеться про визначення альтернатив: розвитку, стабілізації або скорочення діяльності організації в цілому, окремого підрозділу, напряду тощо.

Теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу» (ЖЦ) підприємства при визначенні загальних стратегій. Вивчення ЖЦ підприємства – це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. ЖЦ підприємства може тривати від кількох місяців до десятків років.

Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦ підприємства – безпосередній. За допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління ЖЦ підприємства.

У точках прийняття рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення.

Загальні стратегії:

- 1) стратегії зростання (різними темпами):
 - експансія (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
 - диверсифікація (центрована, споріднена, неспоріднена, конгломератна);
 - вертикальна та горизонтальна інтеграція;
 - глобалізація діяльності;
- 2) стратегії підтримки і стабілізації:
 - захист наявної частки ринку;
 - підтримка виробничого потенціалу підприємства на досягнутому рівні;
 - модифікація базової продукції;
- 3) стратегії реструктуризації:
 - скорочення витрат та відсікання зайвого;
 - коротко- та довгострокова реструктуризація (зокрема, шляхом переорієнтації на нові напрями діяльності);
 - освоєння нових видів продукції та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності:
 - скорочення частки ринку;
 - «організований відступ» (поступове закриття напрямку);
 - «збирання врожаю»;
- 5) стратегії з ліквідації:
 - санація (розпродаж);
 - процедура банкрутства;
 - консервація потужностей та закриття;
- 6) комбінація зазначених вище стратегій.

Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером) наведено в табл. 3.2.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування на основі зниження витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат – одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) завдяки економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідирування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, додатковий дохід унаслідок зростання обсягів продажу та частки ринку – зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.</p> <p>Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника.</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаходи, створення нової технології) поза межами підприємства – ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.</p> <p>Досягнення конкурентами тих самих показників унаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.</p> <p>Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги до проблем, пов'язаних з витратами.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, унаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших».</p> <p>Основа – різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару, формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.</p> <p>Інтенсивна рекламна та збутова діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація зазвичай дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованої споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p> <p>Імітація може приховати різницю між товарами</p>

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону.</p> <p>Конкурентні переваги захищаються: лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку, поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільовою сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням унаслідок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).</p> <p>Зменшення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна втрата споживачів).</p> <p>Унаслідок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається важливим для достатньої кількості споживачів.

Стратегія фокусування – одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

3.4.3. Продуктово-товарні стратегії

Підприємство виправдовує своє існування, якщо його продукція визнається споживачем. Однак ступінь впливу споживача залежить також і від того, наскільки керівники та власники організації вважають за потрібне та спроможні враховувати його потреби.

Обґрунтований «стратегічний набір» підприємства можна сформулювати за допомогою концепції «послідовних стратегій» як інструменту забезпечення успіху в перебудові підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. Лише за умов їх розроблення та виконання підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей у разі успішної реалізації продукції на ринках.

Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товару, послуги, підприємства, продавця тощо, – найважливішими для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи

послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається. Для виробника ж цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі. Такий стан речей свідчить про наявність розбіжностей інтересів виробника та споживача, бізнесмена та покупця.

Продуктово-товарні стратегії – тип стратегій, що входять до складу «стратегічного набору», які визначають, скільки та які конкретно види продукції слід виробити для задоволення потреб споживачів, а також в які терміни поставити їх на конкретні ринки, щоб вигідно продати, тим самим забезпечивши поєднання інтересів виробника та споживача.

Ураховуючи сказане, можна стверджувати, що для розроблення продуктово-товарних стратегій треба використовувати як ринкові, так і виробничі характеристики зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого) середовища.

Продуктово-товарні стратегії мають втілення в системі рішень: який саме продукт і у який спосіб треба виробляти та реалізовувати на певному ринку.

Розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для розроблення продуктово-товарних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності підприємства.

3.4.4. Ресурсні стратегії

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) та їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розроблення ресурсних стратегій, які сприяють вирішенню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок припустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванням обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розроблення заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Стратегічні цілі, аби бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму зазвичай потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника – це етап завершення процесу відтворення, для споживача – етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються на один із елементів виробничого процесу.

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на відповідних ринках. Нині спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризуються широким набором варіантів «ціна – якість».

З огляду на сказане потрібно відстежувати двосторонній зв'язок продуктово-товарних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їх здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливає на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Це, звісно, ускладнює роботу з розроблення обґрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок: що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити; що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І. Ансофф пропонує для розроблення ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ щодо формування продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів», які характеризують ситуацію стосовно забезпечення окремими видами ресурсів потреб підприємства.

Зона стратегічних ресурсів (ЗСР) – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи (рис. 3.3).

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких обумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для роботи з кожною ЗСР розробляються ресурсні стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і змістом стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання.

Ресурсна стратегія – це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

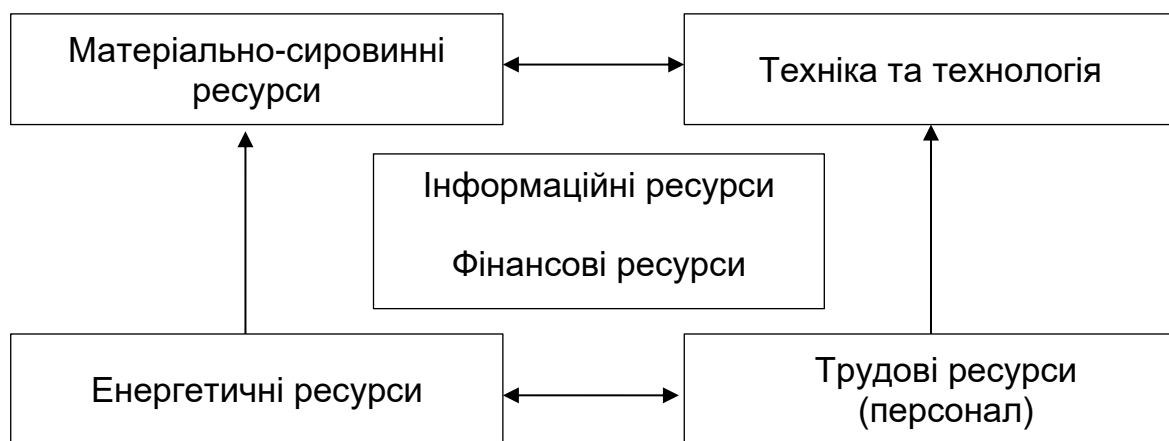


Рис. 3.3. Принципова схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства

Окремо слід розробити заходи щодо:

- зниження потреби в ресурсах;
- підвищення якості ресурсів;
- підвищення рівня використання ресурсів;
- оптимізації витрат часу та грошей на розроблення та здійснення ресурсних стратегій.

Ресурсні стратегії – тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів, систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів «задають» основні цільові характеристики виробничого потенціалу організації.

3.5. Розроблення функціональних стратегій

Розроблення функціональних стратегій є необхідним і дуже важливим елементом у загальному процесі стратегічного управління: вони конкретизують вибрану стратегію розвитку організації відповідно до основних напрямів її діяльності, забезпечуючи досягнення поставлених цілей.

До функціональних стратегій відносять: стратегію маркетингу, фінансову стратегію, інноваційну стратегію, стратегію виробництва.

Стратегія маркетингу визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, товарної і цінової політики, каналу розподілу і стимулювання збуту).

Основні елементи стратегії маркетингу і можливі підходи до їх реалізації наведено в табл. 3.3.

Елементи стратегії маркетингу

Елементи	Можливі підходи до їх реалізації
Продукт	Модифікація вже освоєного виробу; створення нового виробу; виведення застарілого виробу з ринку
Розподіл товарів	Прямі зв'язки розподілу (виробник – споживач через власну мережу розподілу), непрямі зв'язки розподілу (через мережу посередницьких організацій), змішана мережа розподілу
Просування товару	Реклама, стимулювання збуту
Ціноутворення	Міцне впровадження на ринок, установлення цін за однією з вибраних ознак

Фінансова стратегія припускає формування і ефективно використання фінансових ресурсів для реалізації стратегії підприємства. Важливість цієї функціональної стратегії полягає в тому, що саме у фінансах відображаються всі види діяльності фірми, відбувається балансування функціональних цілей. Фінанси є джерелом, початковим моментом для вироблення решти функціональних стратегій, найважливішим обмеженням і регулятором напрямів і масштабом діяльності підприємства.

Можна виділити такі елементи фінансової стратегії:

– *підприємництво*. Відповідно до поставлених цілей і вибраної базової стратегії економічні служби фірми, а найбільше фінансовий відділ, розробляють основні заходи щодо збільшення активів фірми, формування їх оптимальної структури, раціонального розподілу одержаного прибутку, визначення максимально вигідних для організації джерел фінансування, визначення у разі потреби політики позик;

– *накопичення і споживання*. Проблема співвідношення цих показників як для даного підприємства, так і всього народного господарства завжди звертала на себе особливу увагу. Велика частка накопичень дає швидке зростання обсягів продажів і прибутку в майбутньому, але водночас недостатня частка споживання може підірвати економіку фірми. Ця проблема аналогічна проблемі дивідендів в акціонерних суспільствах. Очевидно, що менші дивіденди стимулюють подальше зростання виробництва, оскільки більше засобів йде в накопичення.

Ураховуючи поставлені цілі розвитку організації, розроблену стратегію їх досягнення, необхідно визначити оптимальне співвідношення між накопиченням і споживанням для даної фірми з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх чинників;

– *заборгованість*. В умовах ринкової економіки організації часто не в змозі повністю фінансувати свій розвиток тільки за рахунок власних

джерел, тому вони вдаються до кредитів банків або інших інвестиційних організацій. Кредитоспроможність організації – одна з основних умов стабільного існування на ринку. Саме тому способи і методи отримання кредитів і їх погашення є важливими стратегічними рішеннями. При їх виробленні слід бути особливо обережним, необхідно враховувати можливі зміни зовнішнього середовища, прогнозувати з урахуванням чинника ризику зростання (зниження) обсягів продажів і прибутку даної організації;

– *фінансування* функціональних стратегій і програм, яке найчастіше включає виділення фінансових ресурсів на соціальні програми, поліпшення і відновлення наявних основних виробничих фондів і придбання нових, нове будівництво, науково-дослідні роботи і т.д.

Унаслідок реалізації всіх компонентів фінансової стратегії в організації мають бути розроблені довгостроковий фінансовий план і синтезуючий документ, балансує вага, функціональні стратегії і документ, який забезпечує досягнення вироблених раніше стратегічних цілей організації.

Інноваційна стратегія – це стратегія розроблення принципово нових продуктів і послуг (стратегія науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР)). Вона потребує великих витрат і є дуже ризикованою: у середньому тільки 1 з 7 інновацій має ринковий успіх, інші шість перетворюються на витрати, що не залежать від фірми. Тому популярнішими є імітаційні стратегії, які широко використовуються навіть у сучасних високотехнологічних галузях, наприклад, комп'ютерній техніці. Суть імітаційної стратегії полягає в копіюванні основних споживчих властивостей нововведень, випущених на ринок малими інноваційними фірмами або підприємствами-лідерами.

Інноваційна стратегія має такі складові: технологічне прогнозування і планування; визначення структури НДДКР; управління НДДКР.

1. Технологічне прогнозування є частиною аналізу навколишнього середовища, описаного раніше, і дає інформацію про передбачувані технологічні зміни. Дані, одержані при технологічному прогнозуванні, роблять істотний вплив на планування і фінансування НДДКР в організації.

У плані науково-технічного розвитку обґрунтовують і планують частку НДДКР у загальному обсязі діяльності фірми, а також ресурси всередині сфери наукових досліджень, дослідно-конструкторських розробок і технологічної підготовки виробництва. Частка наукових і дослідно-конструкторських робіт у загальній виробничій діяльності фірми залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників. До них належать: галузева належність фірми (так, у США в таких галузях, як комп'ютерна і фармацевтична промисловість, витрати на НДДКР становлять близько 5 % від обсягу продажів, тоді як в інших країнах вони можуть не перевищувати 1 %); вибрана базова стратегія фірми (при стратегії зростання витрати на інноваційну діяльність вищі, ніж при стратегії обмеженого зростання, і вони зводяться до мінімуму при стратегії скорочення); фінансові ресурси організації, які є істотним чинником при виборі форм інноваційної політики.

Складаючи план НДДКР, необхідно враховувати такі особливості інноваційної діяльності:

- ризикований характер вкладень і відсутність повної упевненості в досягненні поставленої мети;
- при проведенні НДДКР ресурси підприємства, особливо фінансові, надовго виводяться з обороту.

2. Під час визначення структури НДДКР необхідно виявити найефективніше співвідношення між проведенням НДДКР власними силами, участю організації в міжфірмовій співпраці і кооперації, закупівлею патентів, ліцензій, ноу-хау для проведення нової технічної політики. Слід визначити оптимальне співвідношення між науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами, враховувати ступінь дії НДДКР на ринок.

3. Реалізація стратегії НДДКР потребує створення адекватної системи управління цими роботами. Специфіка інноваційної діяльності ставить особливі вимоги до системи управління останньої. Вона повинна бути гнучкою, мати можливість швидко перебудовуватися і здійснювати жорсткий контроль за термінами і ефективністю проведених робіт, забезпечувати якнайкраще використання кадрового потенціалу.

Стратегія виробництва – план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки загальної стратегії і досягнення виробничих цілей і місії організації. Виробництво є основною функцією фірми, оскільки саме тут створюється товар, що згодом приносить прибуток.

Стратегія виробництва включає декілька етапів:

1. Визначення балансу між устаткуванням, робочою силою і продукцією, що випускається, який передбачає облік технічного рівня виробничого процесу і можливість модернізації устаткування, кваліфікаційного складу трудових ресурсів, наявності сировинних, матеріальних і фінансових засобів.

2. Узгодження дій різних виробничих підрозділів, що беруть участь у виробленні рішень щодо проектування нового продукту і модифікації старого. Новий товар повинен мати як високі показники технічного рівня, технологічності, так і оптимальні економічні. У реальному житті під час проектування нового товару між різними функціональними підрозділами виникають конфлікти.

3. Вироблення рішень щодо оптимального розміщення виробничих замовлень серед підрозділів. Для цього слід враховувати: схему руху матеріалів, заготовок, готових виробів з метою мінімізації транспортних витрат; наявність у підрозділі відповідного кваліфікаційного рівня робочої сили з метою мінімізації витрат на перекваліфікацію; кількісні і якісні характеристики устаткування.

Оптимальне розміщення виробничої програми може істотно понизити загальну суму витрат на її розроблення, тим самим зменшити собівартість виробу, збільшити прибуток і конкурентоспроможність даного товару.

3.6. Комплексні стратегії

Для забезпечення стратегічного розвитку організація має діяти як єдиний стратегічно орієнтований механізм. У цих умовах не може існувати жодного елемента, який би залишався поза стратегічного впливу. Однак жорстке функціональне розділення сфер діяльності часто заважає досягненню загальних цілей розвитку. Водночас розвиток інформаційних технологій створює можливості подолання «функціональних меж», що виникли на певному етапі розвитку менеджменту як результат розподілу праці для прискорення акумулювання та оброблення однотипної інформації для прийняття «типових» рішень. Зараз конкурентні переваги в діяльності організацій формуються у міжфункціональних сферах, що дає змогу стверджувати: стратегічний розвиток підприємств та забезпечення їх діяльності у довгостроковій перспективі пов'язані із поступовою відмовою від жорсткої спеціалізації в управлінні, набуттям універсальних якостей створюваними підсистемами, які будуть здатними приймати стратегічні рішення.

Основні та забезпечувальні стратегії в «стратегічному наборі» підприємства можуть існувати та взаємодіяти між собою досить тривалий час, що сприяє їх взаємопроникненню. Крім того, кожне підприємство має орієнтири в своїй діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього підприємства. Зазвичай існують комплексні цілі, потрібні для всіх підприємств. Щоб їх досягти, розробляють певні комбінації стратегій, які називають комплексними стратегіями.

До них можна віднести такі стратегії:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- розвиток (підтримка) конкурентних переваг організації;
- забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці;
- підвищення продуктивності;
- економічний, соціальний розвиток;
- розвиток загального управління (зокрема, реструктуризація);
- охорона навколишнього середовища тощо.

До комплексних стратегій слід віднести також і стратегію глобалізації. Три основні підходи до її визначення:

- зближення споживчих переваг та універсалізація асортименту продукції на світових ринках, що призводить до процесу витіснення продукції місцевого виробництва всесвітніми товарами;
- прийняття рішень про освоєння ринків незалежно від кордонів, національної належності споживачів або місцезнаходження філій та виробництв з урахуванням глобальних категорій споживачів, новітніх технологій, поставок, витрат, стратегічних союзів та міжнародної конкуренції;
- виконання трансакції у міжнародному масштабі.

Глобалізація зумовлена економічною необхідністю, оскільки підтримка належного рівня конкурентоспроможності коштує дорого (інвестиції у НДДКР, розвиток каналів збуту, підтримка позитивного іміджу торгової марки тощо), і для відшкодування зростаючих витрат організаціями потрібно шукати можливості збільшення обсягів продажу там, де це тільки можливо. Глобальна конкуренція потребує розроблення стратегії глобалізації, яка стосується всіх підсистем підприємства і знаходить вираження у «стратегічному наборі» певного змісту. Поступово починається використання терміну «глокалізація» – скорочення від «глобальної локалізації». Глокалізація відбиває процес зміни структури організації під впливом стратегії глобалізації у напрямку певної стандартизації параметрів (характеристик) організації, щоб зробити (організацію) зручною для «глобального клієнта». Стандартизація організації, проведена у глобальному масштабі, приводить до усунення прихованих «витрат складності», скорочення процесу пристосування клієнтів до особливостей організації, зменшення адміністративної плутанини. Зменшення накладних витрат в результаті становить 20 %. Це характеризує найтісніший зв'язок комплексних стратегій, у даному випадку стратегій глобалізації і загального управління.

Існування «стратегічних наборів», підприємства в цілому, окремих наскрізних за типом і змістом «стратегічних наборів» комплексних стратегій зумовлено різними умовами існування підприємства. Зміни у «стратегічному наборі» потребують певних «опор», які вносять впорядкованість у періоди хаосу після зміни «стратегічних наборів», які вичерпали свій потенціал. До таких «опор» можна віднести також комплексні стратегії. Підприємство саме вирішує, розробляти чи ні відповідні комплексні стратегії та комплексні програми для їх виконання.

Кожна функціональна або ресурсна стратегія має свій «скалярний ланцюг», що поєднує однотипну діяльність у різних самостійних виробничо-управлінських підрозділах (стратегічних центрах господарювання (СЦГ), внутрішніх венчурах, центрах прибутків тощо). Кожна функція управління може мати власні цілі та стратегії розвитку НДДКР, маркетинг, фінанси, управління виробництвом тощо. З іншого боку, існування кожної з функцій зумовлене існуванням підприємства, оскільки є лише його частинами й мають сприяти його розвитку загалом. Недалекоглядним є підхід, коли будь-яка частина підприємства (виробнича чи управлінська) розвивається без урахування пріоритетів, які визначають, що саме насправді є найкращим для всього підприємства.

Стратегії розвитку загального управління стосуються таких напрямів:

- розвиток і перебудова загальної структури управління підприємством, окремими виробництвами, цехами та іншими ланками;
- вдосконалення системи взаємозв'язків організації із зовнішнім та внутрішнім середовищем;
- вдосконалення системи роботи з керівними кадрами;

- розвиток технології процесів управління;
- вдосконалення внутрішніх нормативних документів, що регулюють діяльність організації тощо.

Українські підприємці, які створили процвітаючі фірми, зазначають, що основною проблемою є «недосконалість організації бізнес-процесів», що пояснюється неефективним управлінням. Потрібно створити систему управління, адекватну потребам зовнішнього та внутрішнього середовища, тому що стара система управління діяла в умовах домінування централізовано-планової економіки.

В обох випадках стратегія є інструментом перебудови та вдосконалення управлінських процесів на підприємствах, дає змогу створити нову організацію, що матиме довгострокову перспективу існування та розвитку.

Структура та тип документа, в якому відображено відповідні стратегії, залежать від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, але в будь-якій програмі чи плані такого типу мають бути такі розділи:

1. Удосконалення системи управління:

- розроблення системи стратегічного планування;
- обґрунтування функціональних та комплексних стратегій та відповідних змін в організаційних структурах управління;
- скорочення управлінського циклу шляхом упровадження більш досконалих технологій управління;
- застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності.

2. Розвиток інформаційної системи підприємства. Стратегія розвитку інформаційної системи – самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації із застосуванням інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

3. Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців:

- балансування діяльності окремих підсистем;
- упровадження системи вдосконалення організації та умов праці;
- підвищення якості рішень, що приймаються, тощо.

3.7. Управління реалізацією стратегії

Стратегія організації набуває змісту тоді, коли вона реалізується. Для того, щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути упевненим в досягненні поставлених цілей, керівники організації повинні визначати і запроваджувати в життя необхідні стратегічні зміни, розробляти плани, програми, проєкти і бюджети, мотивувати процес, тобто управляти ним.

Система планів є формою матеріалізації планової діяльності організації, але не головним її результатом. Головними є визначення цілей,

стратегій, програм, розподіл ресурсів, що дає змогу організації у всеозброєнні зустріти майбутні зміни.

У сучасній організації повинні розроблятися чотири групи взаємозв'язаних планів: стратегічний; плани розвитку організації; тактичні; програми і плани-проекти.

Стратегічний план, або основні напрями діяльності (на 5–10 років), головним змістом якого є стратегія, характеризує основне призначення організації, її мети і стратегії; є орієнтиром для решти планів і одночасним обмеженням при прийнятті рішень щодо основних напрямів діяльності, продуктів, послуг і ринків. Стратегічний план містить розділи:

- 1) місія і цілі організації;
- 2) аналіз стану і перспектив розвитку зовнішнього середовища організації;
- 3) аналіз стану і прогноз розвитку конкуренції;
- 4) аналіз сильних і слабких сторін організації;
- 5) цілі і стратегії окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП);
- 6) плани заходів і бюджети для реалізації функціональних стратегій;
- 7) ресурси, необхідні для реалізації стратегії організації;
- 8) основні етапи реалізації стратегії в часі;
- 9) оцінка вірогідності реалізації стратегії;
- 10) фінансово-економічна оцінка стратегічного плану.

Плани розвитку організації розробляються на термін від одного до п'яти років. Цей план містить заходи щодо створення нових поколінь продуктів і послуг, визначення шляхів виходу на нові позиції, передбачені в стратегічному плані. У плані розвитку розробляються прогнози очікуваного попиту, цін і тарифів на товари і послуги організації, визначаються умови, необхідні для швидкого створення нових видів продукції і виявлення нових ринків збуту, а також забезпечення потрібних для цих цілей ресурсів.

План розвитку є орієнтиром для розроблення плану диверсифікації, що характеризує створення нових видів продукції, послуг і ринків; ліквідаційного плану, що показує, від яких елементів організація повинна звільнитися (продуктів, послуг, власності або структурних підрозділів); плану НДР, що відображає заходи щодо розроблення нових товарів і технологічних процесів з урахуванням наявного попиту або нових ринків для вже вироблюваних товарів і послуг. План НДР містить всі елементи організації: продукти, ринки, фінанси і управління. Найчастіше план розвитку оформляється у вигляді бізнес-плану.

Тактичні плани. Їх називають планами поточної діяльності, або планами прибутку. Вони орієнтовані на ті заходи, за допомогою яких товари і послуги, що виробляються / надаються, надходять на наявні ринки. Плани поточної діяльності підкріплюються планами для кожної функціональної зони: збут, фінанси, виробництво, закупівлі і т.д. Ці плани тісно пов'язані із стратегічним планом, хоча і не є його частиною.

Тактичні плани є основним інструментом реалізації стратегічних; розробляються відповідно до стратегічних планів на рівні керівників середньої ланки. Вони розраховані на коротший період часу, ніж стратегічні, тому результати їх реалізації виявляються порівняно швидко і можливе швидке вживання заходів за виявленими відхиленнями.

У сучасних умовах істотно змінюються структура тактичних планів, принципи їх розроблення і пріоритети основних розділів. Так, річний план організації містить чотири основні розділи: маркетингу, фінансовий, виробництва, закупівель. План маркетингу є основою для розроблення подальших розділів тактичного.

Залежно від етапу розвитку ринкових відносин, зовнішніх умов діяльності фірми, що склалися, змінюються пріоритети розділів плану, їх значущість. На перше місце може вийти план маркетингу, збуту, фінансовий або виробничий.

Кожен стратегічний план обов'язково підкріплюється комплексом програм і планів-проектів. Наприклад, план розвитку організації обґрунтовується стисло: середнь- і довгостроковими програмами, конкретними заходами, що входять до нього. Програма – комплексом заходів, спрямованих на реалізацію вибраної стратегії або стратегічного завдання, збалансованих за термінами, виконавцями і ресурсами. Це можуть бути програми розроблення і впровадження нового виду продукту, нової управлінської інформаційної системи, перебудови організаційної структури фірми та ін. Програми зі свого боку підкріплюються конкретними проектами. Кожен проєкт є унікальним тому, що має певну вартість, графік реалізації і техніко-економічні параметри.

Тактичні плани і проєкти також частково входять до системи стратегічного планування.

Щоб забезпечити адаптивний характер стратегічного планування, всі види планів, особливо тактичні, повинні передбачати дії на випадок непередбачених обставин. Ці дії повинні бути реалізовані за допомогою відомого методичного прийому – ситуативного планування.

Стратегічний план завжди суб'єктивний за своєю природою і оснований на припущеннях, думках, прогнозах і прогнозах, пов'язаних з деякою мірою невизначеності й ризику. Тому керівництву організації дуже важливо знати, що відбудеться, якщо зроблені припущення і прогнози не збудуться. Ситуативні плани дають змогу відповісти на поставлене запитання і визначити, до якого ступеня організації доведеться змінити цілі і стратегію поведінки в майбутньому. Адаптивний стратегічний план повинен бути сукупністю ситуативних планів, кожний з яких вступає в дію при певних ситуаціях, що складаються в зовнішньому середовищі організації.

Розподіл стратегічних ресурсів. Система планів, програм і проєктів, крім виконання основної функції управління, є ще і необхідним інструментом розподілу стратегічних і тактичних ресурсів. Плани

допомагають розподіляти ресурси за напрямками, які, на думку керівництва, є найефективнішими і сприяють досягненню поставлених цілей. Є декілька методів визначення потреб і розподілу ресурсів, необхідних для реалізації вибраною організацією стратегії і координації подальших дій. До них належать оцінки експертів, різні укрупнені методи, основані на нормативах, бюджетах. Але найпоширенішим методом, який використовується для забезпечення узгодженості між різними планами і розподілу ресурсів, є розроблення бюджетів. У бюджетах визначається потреба в ресурсах і показуються джерела їх поповнення. Бюджети складаються по кожному підрозділу СЦГ.

Розроблення бюджету – досить складна і відповідальна робота, яка виконується в межах стратегічного планування. Вона починається з оголошення керівництвом організації загальної місії фірми, цілей СЦГ і окремих підрозділів. Основу бюджету становить прогноз продажів і витрат виробництва. На основі цього складаються плани виробництва, постачання, запасів, наукових досліджень, інвестицій, фінансування, грошових надходжень.

Стратегічні зміни в процесі реалізації стратегії. Реалізація стратегії передбачає проведення в організації відповідних змін. Ці зміни створюють умови, необхідні для здійснення вибраної стратегії. Необхідність і ступінь проведення вимірювань залежать від стратегії.

Бувають ситуації, коли фактично не вимагається проведення змін; у деяких випадках реалізація стратегії припускає проведення дуже глибоких перетворень. Без стратегічних змін навіть найбільш обґрунтована стратегія може виявитися неефективною. Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації ефективно працювати в нових умовах, які визначаються станом галузі, ринку, організації, продукту. Відповідно до цих чинників є п'ять досить стійких і відмінних певною завершеністю типів змін.

1. Перебудова організації припускає її зміну, тобто місії і організаційної культури. Необхідність в таких глибоких змінах виникає, наприклад, коли організація залишає одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюються номенклатура продукції і ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються і в технології, складі ресурсів. При перебудові організації у керівництва виникають найбільші труднощі з реалізацією стратегії.

2. Радикальне перетворення організації проводиться на стадії виконання стратегії в тому разі, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, пов'язані, наприклад, з розподіленням або із злиттям її з іншою аналогічною організацією.

3. Помірні зміни. Це стратегічні зміни, що найчастіше трапляються. Необхідність в них виникає кожного разу, коли організація виводить новий продукт на освоєний або новий ринок. Зміни зазвичай пов'язані з маркетингом і організацією виробництва. Оскільки основні зусилля керівництво в цей період спрямовує на залучення уваги покупців до нового товару, ведеться активний пошук нових каналів збуту і використовується реклама.

4. Звичні зміни пов'язані з проведенням перетворення в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їх проведення не стосується діяльності організації в цілому.

5. Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну і ту ж стратегію. У цьому разі на стадії реалізації стратегії не вимагається проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може одержувати добрі результати, спираючись на накопичений досвід. Проте, при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

Досвід показує, що найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі й організаційній культурі.

Стратегічний контроль. У зв'язку з тим, що діяльність організації здійснюється в мінливому середовищі, виникає необхідність в проведенні стратегічного контролю. Стратегічний контроль припускає використання різної інформації.

Система стратегічного контролю має чотири основні елементи:

1. Встановлення показників, за якими оцінюється процес реалізації стратегії. Є декілька певних груп показників, за якими фіксується стан організації. До них відносять: показники ефективності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують стан зовнішнього середовища (наприклад, зміна технології); показники, що характеризують внутрішньоорганізаційні процеси.

Вибір показників для стратегічного контролю сам по собі є завданням стратегічного значення, оскільки від цього буде залежати успішність виконання стратегії.

2. Створення системи вимірювання і відстежування стану параметрів контролю. Існують такі підходи до побудови таких систем:

– створення системи контролю на основі ринкових показників функціонування організації. Вимірюються такі параметри, як ціни на продукцію організації, ціни на її акції, дохід, інвестиційний капітал. Вимірювання ведеться шляхом порівняння показників з ринковими;

– вимірювання і відстежування стану виходу різних підрозділів організації: встановлюються цілі і після цього оцінюється, наскільки добре вони виконують поставлені завдання;

– бюрократичний підхід до контролю: досконально описується те, як треба працювати, які виконувати дії і т. д., тобто встановлюються докладні процедури, правила поведінки і дії;

– встановлення норм відношення системи цінностей в організації.

3. Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. При цьому можливі такі ситуації: реальний стан кращий за бажаний; відповідає бажаному; гірший за бажаний.

4. Оцінювання результату порівняння і ухвалення рішень щодо коректування. Якщо реальний стан параметра контролю гірший або нижчий,

необхідно з'ясувати причину відхилення і, якщо треба, провести коректування поведінки організації.

Управління реалізацією стратегії включає механізм управління змінами, перегляд стратегії, стратегічний контроль, упровадження стратегії, управління стратегічними і тактичними рішеннями.

Механізм управління змінами повинен бути вбудований в саму систему реалізації стратегії. При реалізації стратегії дуже важливо своєчасно враховувати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. У міру надходження інформації про зміни середовища повинні конкретизуватися у відповідь заходи підприємства, метою яких стане або усунення небезпеки, або використання можливостей, що створилися.

Перегляд стратегії повинен здійснюватися щорічно, оскільки в процесі річного планування аналізується інформація про реалізацію ухвалених раніше стратегічних рішень і зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Відповідно до проведеного аналізу у деяких випадках може виникнути необхідність перегляду цілей і коректування стратегії.

Якщо під час аналізу виявлено, що фундаментальним позиціям підприємства загрожує небезпека, а базові рішення про розвиток викликають сумніви, стратегію слід переглянути.

У процесі стратегічного контролю, як було зазначено раніше, з'ясовують, чи зможе реалізація стратегії забезпечити досягнення поставлених цілей.

Стратегічний контроль здійснюють керівництво організації і відділ стратегічного планування. Впровадження стратегії є одним з найскладніших процесів її реалізації, оскільки стратегічні рішення не завжди позитивно сприймаються всіма працівниками організації, оскільки зачіпають їх особисті інтереси. В процесі впровадження стратегії розробляються плани змін, визначаються ресурси, виявляються підрозділи, в яких будуть вироблені найбільші зміни, розв'язуються питання стимулювання працівників за досягнуті результати в справі впровадження стратегії.

Керівник функціонального відділу, беручи участь у виробленні функціональної стратегії, є відповідальним за її реалізацію. Відповідно до цього він спрямовує діяльність своїх підлеглих на розроблення тактичного (поточного) плану. Лінійний керівник забезпечує управління своїм підрозділом і координує свою діяльність з іншими функціональними підрозділами для досягнення поставлених цілей фірми. Стратегічні рішення охоплюють різні аспекти діяльності фірми і роблять вплив на це довгострокові цілі. Їх прогресивність і значущість визначають успіх стратегії, а система планів є ефективним інструментом організації. Вивчення і знання проблем розроблення і реалізації стратегії організації в сучасних умовах допоможе у вирішенні завдань забезпечення стабільної діяльності організації, підвищення прибутковості.

Запитання до розділу 3

1. Опишіть етапи розроблення стратегії організації.
2. Яку роль в стратегічному управлінні відіграє визначення «стратегічного набору» та стратегічної прогалини під час діяльності підприємства?
3. Які підходи використовують для обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства?
4. Назвіть види стратегій для забезпечення стратегічного розвитку організації та наведіть їх характерні риси.
5. Яким чином необхідно управляти реалізацією стратегії на підприємстві?

4. МЕТА У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

4.1. Роль, значення, суть і місце мети у стратегічному управлінні

Визначення цілей – одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується, функціонує та розвивається організація як цілісна система. Мета – це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявленням наслідків діяльності, шляхів досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Категорія «мета» має багато тлумачень. Наприклад, древнє індійське слово «артха» (мета) трактувалося як мотив, бажання, напрям, спосіб. В управлінні мета має також багато визначень, найчастіше її розуміють як випереджувальну ідею, що є можливою для здійснення.

Практичний бік визначення цілей полягає в орієнтації на інтеграцію зусиль і об'єднанні різних дій як окремої людини, так і організації в цілому в певну упорядковану систему або процес. Для акцентування уваги на цілевстановленні або цілереалізації наведемо таке визначення мети.

Мета – вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їхні взаємозв'язки характеризуються діалектикою *мети, засобу та результату*.

Засоби – наявні у природі та суспільстві предмети, процеси або дії (в організації – ОСУ та технології), які включено до системи цілеспрямованої діяльності та забезпечують досягнення результату певного типу.

Установленню типу мети й результату передують стратегічний аналіз і прогнозування тенденцій розвитку середовища організації.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їх досягнення. Установленню цілей передують стратегічний аналіз і прогнозування тенденцій розвитку середовища організації. Однак мету не можна

ототожнювати з планом або прогнозом.

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрям (напрями, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* – шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходишки» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. *Цілі* підприємства відбивають *концепцію його розвитку* та основні напрями його ділової активності.

Установлення мети – це:

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;
- одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);
- визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», які треба виконати;
- вироблення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Функції цілей, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати так: виправдовують існування, законність організації; регулюють поведінку організації та її членів; сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами; зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища; забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета. Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик.

Визначення мети в управлінні – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес *складається з послідовності чотирьох взаємозв'язаних дій*:

- 1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;
- 2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;
- 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;

4) розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Встановлення цілей – складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних факторів. Василенко В. А., Ткаченко Б. І. [2] пропонують так подати функцію мети:

$$I_i^t = f_i(I_{t-i}; I_d; I_{оп}; I_{пр}),$$

де I_i^t – значення цільової характеристики i за час t ;

f_i – функція цільової характеристики i ;

I_{t-i} – значення цільової характеристики i , досягнуте за попередній період $t - 1$;

I_d – значення цільової характеристики i , установленої з урахуванням досвіду;

$I_{оп}$ – значення цільової характеристики i , установленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

$I_{пр}$ – рівень очікувань керівників організації за характеристикою i .

Це означає, що крім об'єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? Щодо цього дуже вдалим є вислів [9]: «*Мета* – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі та можливості розвитку фірми» (рис. 4.1).

«Об'єктивний стан» середовища визначається на основі проведення більш або менш глибокого та всебічного стратегічного аналізу. Суб'єктивне сприйняття залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким вимогам:

– *реальність, конкретність, досяжність* – це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність. Мета – це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

– *вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх* (а не на процес) – це означає, що в цілях має існувати стимулювальний фактор, який спонукає виконавців, які мають наміри досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;

– *наукова обґрунтованість, погодженість* – це означає, що в меті мають бути враховані об'єктивні закони розвитку середовища та об'єкта

управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;



Рис. 4.1. Роль суб'єктивного сприйняття ситуації у визначенні цілей

– *вимірюваність* – це означає, що мета має бути подана кількісно чи іншим способом для оцінювання ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо. Особливо важливо визначити часові характеристики цілей;

– *однозначність для сприйняття, ясність* – це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знаходити більш досконалі варіанти досягнення цілей;

– *гнучкість* – можливість і необхідність внесення коректив до змісту мети та структури цілей організації під впливом змін у середовищі;

– *прийнятність* – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;

– *відображення змісту діяльності* – це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим (підрозділам і посадовим особам) певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Прикладом погано сформульованих цілей можуть бути: «Ми намагаємося бути лідером у галузі» або «Наша мета – вести жорстку конкурентну боротьбу». Забезпечення вимог щодо цілей управління пов'язано з технологією їх формування. Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;
 - 2) установлення загальної мети організації;
 - 3) побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);
 - 4) установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем та виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.
- У табл. 4.1 наведено приклади формулювання мети на різних підприємствах.

Таблиця 4.1

Приклади формулювання мети на різних підприємствах

Невдале формулювання мети	Зауваження до формулювання мети	Більш вдале формулювання мети
Максимізувати прибуток	Не визначений «максимум» – це скільки? Не визначений термін, на який встановлюється мета	У 2023 році досягти прибутку в 1 млн грн
У 2023 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама – це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів. Не ясно, чи забезпечить це збільшення досягнення необхідних результатів	У 2023 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8 до 10 % шляхом збільшення витрат на рекламу на 15 %
Інтенсифікувати НДДКР і внаслідок цього стати технологічним лідером галузі	Невизначеність в основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого в багатьох напрямках. Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу насамперед	У 2022–2023 роках залишитися лідером у розробленні нових технологій та продуктів, які б давали змогу покупцям електрообладнання зекономити електроенергію на 2,5 % порівняно з попереднім періодом

Аналіз середовища господарської організації досить детально було розглянуто в розд. 2. Ураховуючи місце та роль мети в управлінні, розглянемо зміст інших етапів процесу цілевстановлення.

4.2. Місія, генеральна мета підприємства

У зарубіжному менеджменті наприкінці 1980-х років цілі для підприємства встановлювали в межах концепції «бачення», «місії» або стратегічного спрямування, що розвивало концепцію «стратегічного мислення» як основу для діяльності.

Такий підхід має забезпечити зв'язок між загальними, якісними цілями підприємства та її специфічними суто виробничо-комерційними орієнтирами. Далі це набуло розвитку у «раціоналізації суспільної вигоди», яка трактувалася, наприклад, для акціонерних товариств як забезпечення інтересів різних груп акціонерів, що, у свою чергу, є відображенням змін на ринку капіталу.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища: ГМП у ринковій економіці трактується як *місія*.

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «*філософія існування фірми*» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

«*Бачення*» – погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається на основі довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

«*Бачення*» дуже тісно пов'язане з *філософією функціонування підприємства*.

Філософія функціонування підприємства – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Нині домінувальною філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей

та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за потрібне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як «бачення», філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі запитання:

До якої сфери належить наша нинішня діяльність?

Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці запитання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

Серед зазначених категорій місія є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Роль місії в організації унаочнює рис. 4.2.

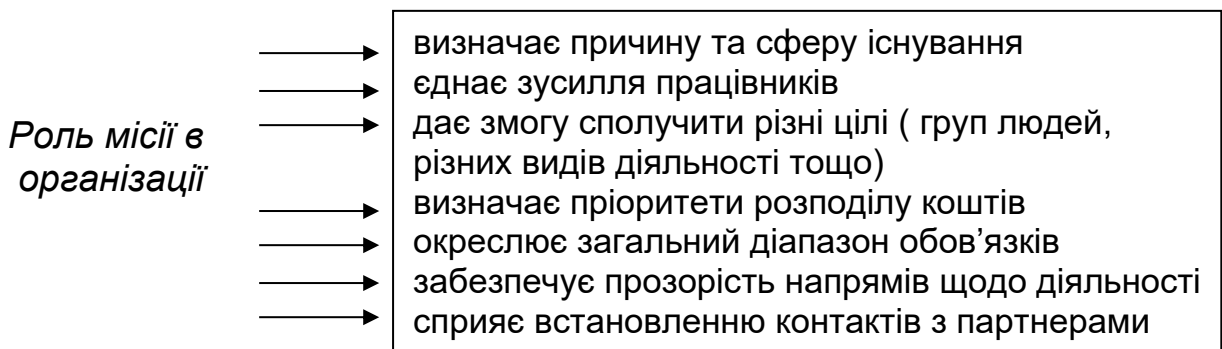


Рис. 4.2. Роль місії організації

Місія може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначити загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства, і розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто

скласти загальну «панораму бізнесу». На рис. 4.3 наведено приклад взаємозв'язку місії, цілей та підцілей організації.

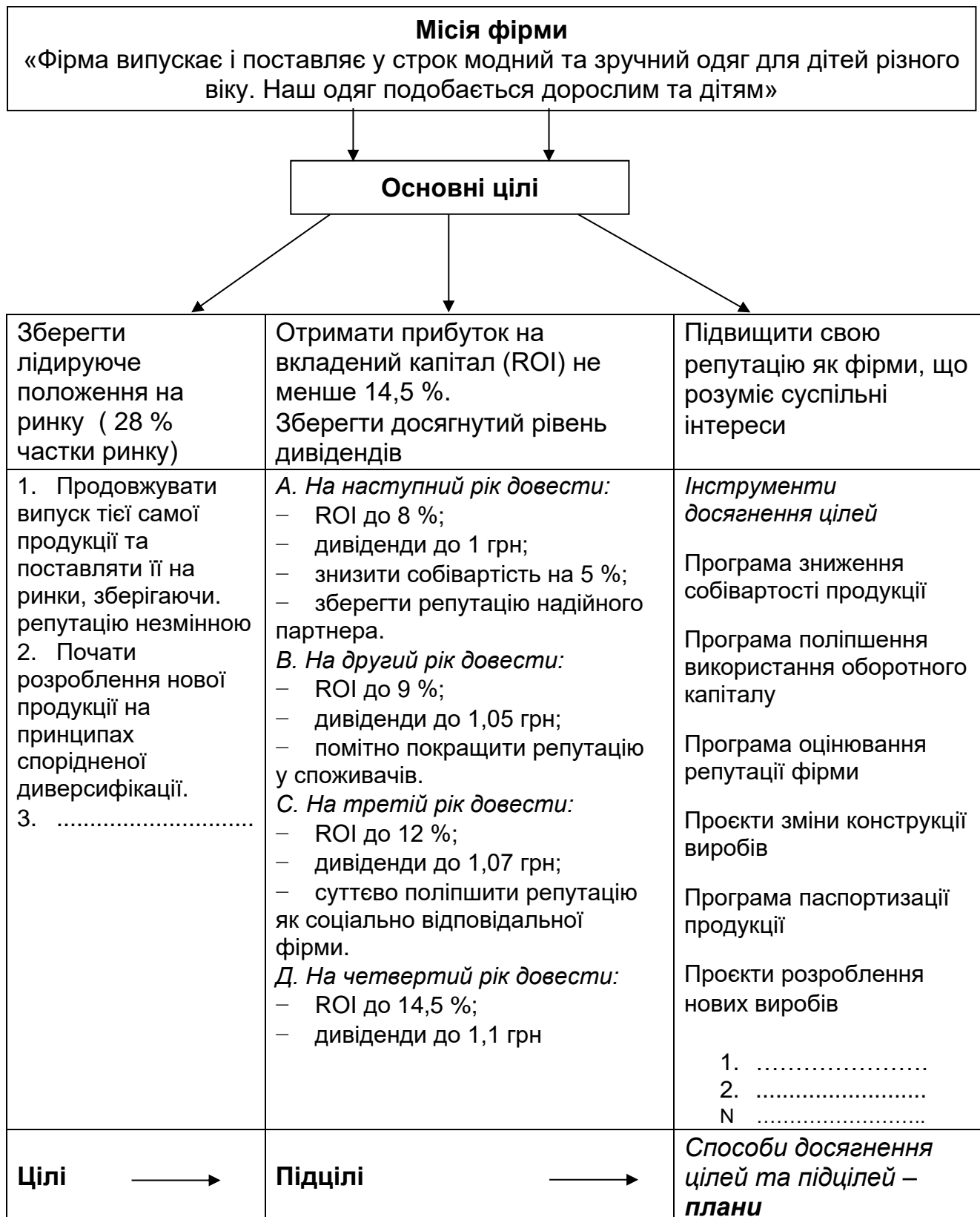


Рис. 4.3. Приклад взаємозв'язку місії, цілей та підцілей організації

Місія зазвичай являє собою короткий вислів, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що перебувають за межами підприємства. Головне – це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари). Можна сказати, що місія – це своєрідна текстова реклама, хоча її роль та значення для підприємства виходять далеко за межі рекламного оголошення.

Місія – генеральна мета, що стосується її довгострокової орієнтації на якийсь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при цьому «місце на ринку» розглядається з таких поглядів: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються. Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

Правило 1. Забезпечити відкрите розроблення та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи під час формулювання та коригування мети).

Правило 2. Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

Правило 3. Визначити у процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші – усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Міжнародна теорія та практика висунули та вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Делфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, якими користується підприємство у своєму розвитку.

Нині вже не викликає подиву або протидії домінування багатоцільового підходу до діяльності підприємств або організацій. На практиці це знаходить вираження в характері рішень, що приймає керівництво підприємства. Це означає:

- відхід від оптимізації як способу пошуку найкращих рішень;
- опанування та широке застосування методів *субоптимізації*, яка дає змогу знаходити рішення, що задовольняє більшість.

Причини *субоптимізації* досліджували Д. Міллер і М. Старр, які

довели:

1) діяльність організації не можна описати та визначити одним показником;

2) множинність цілей потрібна для відображення різноманіття зв'язків організації зі складним, поділеним на різні сегменти та елементи середовищем;

3) усередині організації єдність цілей є уявною. Кожна група та індивід, котрі мають до організації відношення, користуються власними інтересами, що містить ознаки потенційного конфлікту;

4) субоптимізація потрібна, оскільки не збігаються довго- й короткострокові орієнтири, дії та інтереси; вона зумовлена дисбалансом часових характеристик і змісту рішень, що приймаються;

5) виходячи з принципу «обмеженої раціональності», керівники підприємств завжди приймають рішення в умовах хронічної нестачі необхідної інформації та засобів її оброблення. Навіть якщо вибрано критерій оптимальності, фактично досягти його неможливо.

Усі цілі встановлюються на основі місії, переваг вищого керівництва (що виявляються як «бачення»), позицій, які організація чи підприємство має в зовнішньому середовищі, та інших факторів, що відбивають бажаний стан організації (попри все це належить до її «виходів», тобто результатів діяльності), яких треба досягти завдяки використанню її виробничого потенціалу.

Для того щоб досягти встановлених цілей, особливу увагу треба приділити процесам *ідентифікації та адаптації*.

Процес ідентифікації – це процес, за допомогою якого забезпечується взаємозв'язок людини та організації, завдяки ототожненню окремими особами цілей організації з власними цілями.

Процес адаптації – це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх.

Система цілей підприємства є результатом перебігу обох цих процесів та стосується проблем організаційної поведінки, змушуючи балансувати об'єктивні вимоги до цілей з боку середовища та суб'єктивне сприйняття та оцінювання персоналом змін в організації.

4.3. Класифікація цілей

Багатоцільовий характер діяльності організації наголошує на необхідності дослідження особливостей кожної мети, її змісту, ролі в діяльності організації в цілому та окремих її підсистем, а також взаємозв'язку та взаємовпливу однієї цілі на іншу. Розв'язанню цих проблем сприяє використання теорії цілевстановлення, де чільне місце посідає класифікація цілей, яка дає змогу знаходити правильні підходи до розроблення та забезпечення досягнення цілей певного типу.

Існує досить багато класифікаційних груп, які визначають цілі

управління. Деякі з них поділено за такими ознаками:

- за *спрямованістю дій* – цілі зовнішні та внутрішні;
- за *напрямами діяльності на підприємстві* – економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- за *можливістю їх повного здійснення* – «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- за охопленням *рівнів управління* – цілі всього підприємства, окремих підрозділів, груп або індивідуумів;
- за *часовими характеристиками* – коротко-, середньо- та довгострокові;
- за можливістю кількісного визначення – формалізовані, слабоструктуровані, неструктуровані (табл. 4.2);

Таблиця 4.2

Методи встановлення й аналізу цілей управління

Тип мети	Загальна характеристика цілей	Основний методологічний підхід	Методи аналізу та формування цілей управління
Добре структурована (формалізована)	Співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі	Дослідження операцій	Сіткові, графічні, лінійне, нелінійне, динамічне програмування, методи теорії масового обслуговування та ін.
Слабо структурована	Мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту	Системний аналіз	Математичне моделювання, методи оптимізації, теорія ігор, імітаційне моделювання, аналіз «витрати – вигоди», «затрати – ефекти» і т. ін.
Неструктурована	Містить лише якісний опис найважливіших елементів, кількісні залежності виявити важко	Аналіз політики	Статистичні методи, інструментарій соціології, метод «сценаріїв», соціальні експерименти, евристичні методи

- за *відповідною спрямованістю на види діяльності* – стратегічні, тактичні, оперативні;
- за *ступенем оновлення* – цілі підтримки наявного рівня, цілі поступової зміни окремих елементів системи та цілі оновлення системи в цілому (заміна системи);
- за *впливом на окремі елементи підприємства* – виробничі та управлінські; останні, у свою чергу, можна поділити на окремі цілі виконання адміністративної функції (цілі планування, організації, мотивації, контролю)

і цілі функціонування, уособлені у цілях окремих підсистем підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);

- за *характером діяльності* – цілі функціонування та цілі розвитку;
- за *пріоритетами* – основні, побічні та затримувальні;
- за *вимірюваністю* – кількісні та якісні.

Ступінь кількісної визначеності цілей дає змогу вибрати відповідні методи аналізу та побудови «дерева цілей», що є дуже важливим для подальшої організації діяльності підприємства (табл. 4.2).

Так, для формалізованих цілей можна застосувати «метод дезагрегації», а для всіх типів цілей – «метод забезпечення необхідних умов».

Для організації діяльності підприємства суттєвими є часові характеристики цілей. Якщо підприємство орієнтується на довгострокові цілі, можна стверджувати про доцільність створення системи стратегічного управління.

Стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності (параметри системи), яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до «цілей розвитку». *Довгострокові цілі* точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. *Короткострокові цілі* точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає посісти.

Як видно з наведених визначень, кожна з груп цілей містить цілі, орієнтовані як всередину організації, так і за її межі (рис. 4.4).

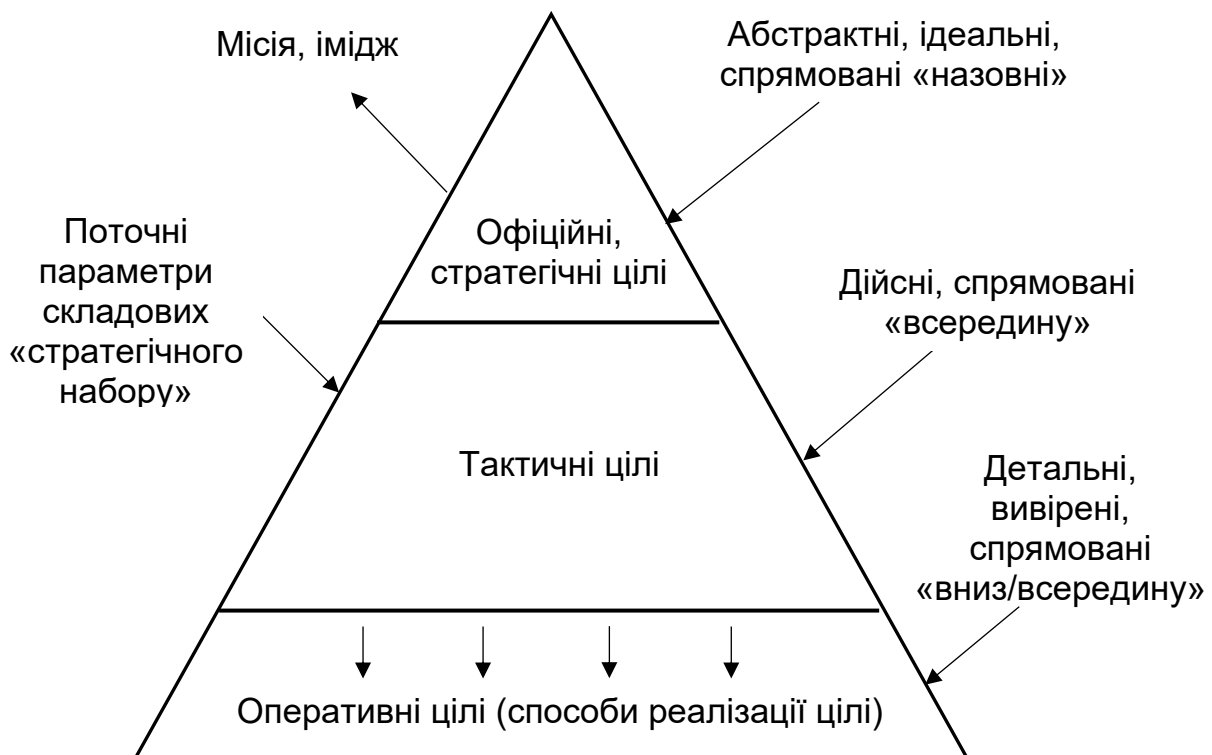


Рис. 4.4. Класифікація цілей залежно від їх спрямування

Наведені визначення не уточнюють, які саме цілі має установлювати підприємство для забезпечення свого розвитку, обмежуючись термінами «специфічні результати діяльності», «бажані результати» чи «організаційні цілі».

Це пояснюється, напевно, різноманітністю орієнтирів, які можуть визначити для себе окремі підприємства. Основний акцент робиться на тому, щоб посісти привабливу конкурентну позицію на ринку.

Треба підкреслити ще й те, що обов'язковим є взаємозв'язок між стратегічними, довго- та короткостроковими цілями, оскільки стратегічні цілі визначають головні орієнтири розвитку, а короткострокові – пов'язують поточні дії з довгостроковими результатами, визначають швидкість отримання результатів діяльності окремих підсистем підприємства в найближчому майбутньому. Керівники, які створюють для своєї організації систему взаємозв'язаних, ієрархічних цілей, мають більше шансів досягнути їх, аніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Короткострокові, підтримувальні цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації.

У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це зі свого боку дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу. Враховуючи це, можна сформулювати ще два класифікаційних типи цілей: *прямі* та *забезпечувальні*. Для підприємства, що діє в ринковому середовищі, до *прямих цілей* належать:

- зростання прибутковості діяльності;
- справедлива винагорода персоналу;
- виконання соціальних зобов'язань; «задоволення потреб споживачів; «створення конкурентних переваг (конкретних);
- завоювання ринку тощо.

До *забезпечувальних (підтримувальних) цілей підприємства* відносять:

- «виживання» в конкурентній боротьбі;
- нові види продукції та технології;
- професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби;
- рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування *номінально* та *реально існуючих* цілей. Номінальні цілі відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво, виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. Реально ж цілями може бути

зовсім інше: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість. Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо. Отже, установлення різних цілей, нерідко суперечливих, але таких, яких можна досягти, вимагає від керівництва підприємством визначення того, якого саме результату можна досягти в цих умовах – простору та часу з наявним потенціалом порівняно з очікуваним.

Однак досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їх досягнення. Тому, крім визнання наявності різних цілей на підприємстві, треба простежити їх взаємодію.

4.4. «Дерево цілей» підприємства

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Розглядаючи це питання, можна орієнтуватися на різні підходи щодо ролі та значення підприємства у суспільстві. На рис. 4.5 подано два варіанти системної моделі цілей організації залежно від зазначених підходів.

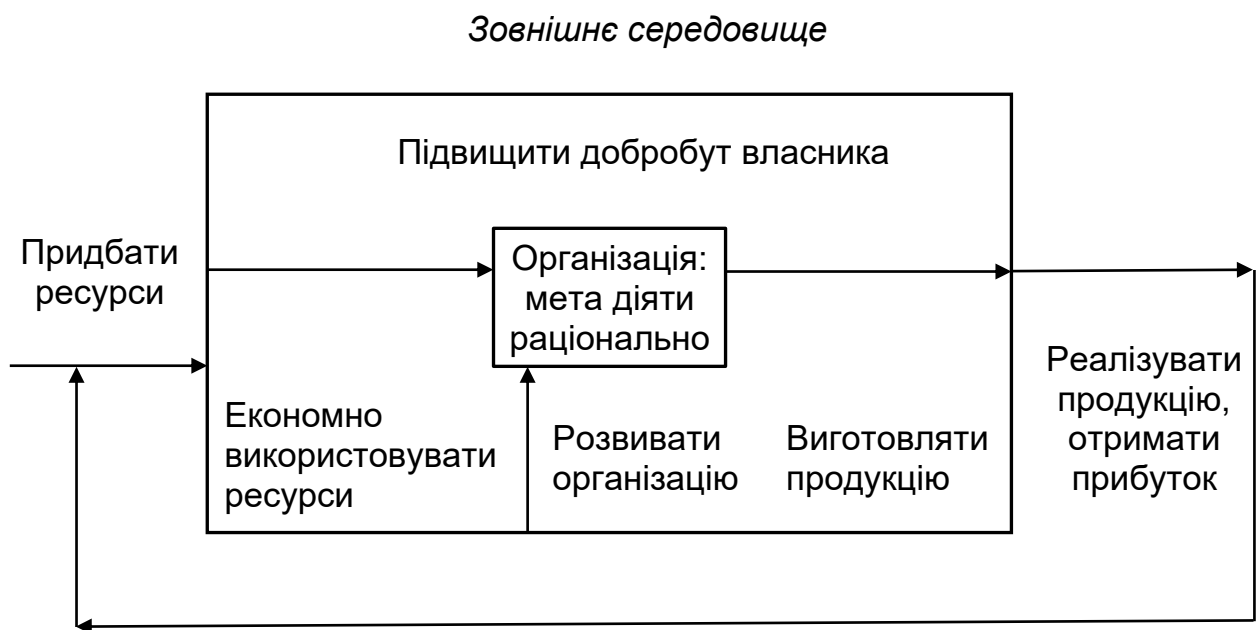


Рис. 4.5. Організація – «економічна одиниця», М. Фридман

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

«Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» зображено на рис. 4.6. Залежно від концепції підприємства встановлюються генеральна мета, місія організації – суто економічного або соціально-економічного характеру.

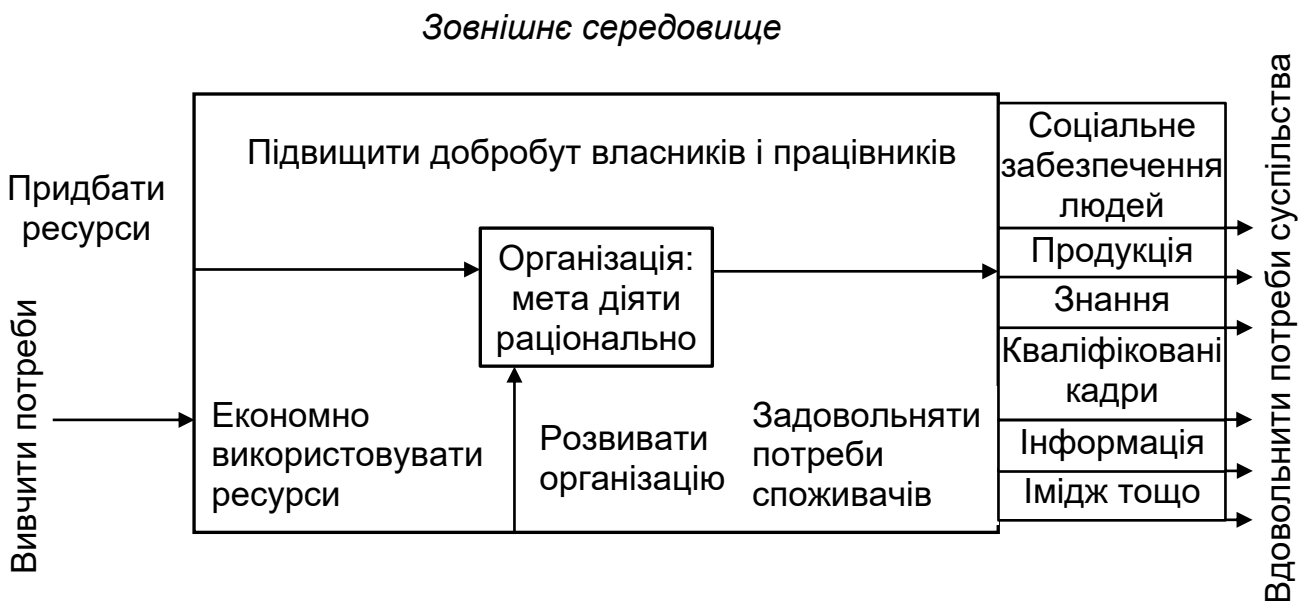


Рис. 4.6. Організація – «соціальна одиниця», К. Дейвіс

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта, щодо якого її встановлено. Вона має відбивати об'єктивні умови його існування, а також коригувати структуру об'єкта, структури та динаміку процесу досягнення мети, тобто йдеться про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнення) – це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. У даному випадку йдеться про систему цілей організації (рис. 4.7).

Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Розглянемо технологічні засади побудови «дерева цілей».

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, вибраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», від його уявлення про поставлені перед ним завдання, та сприйняття їх взаємозв'язку.

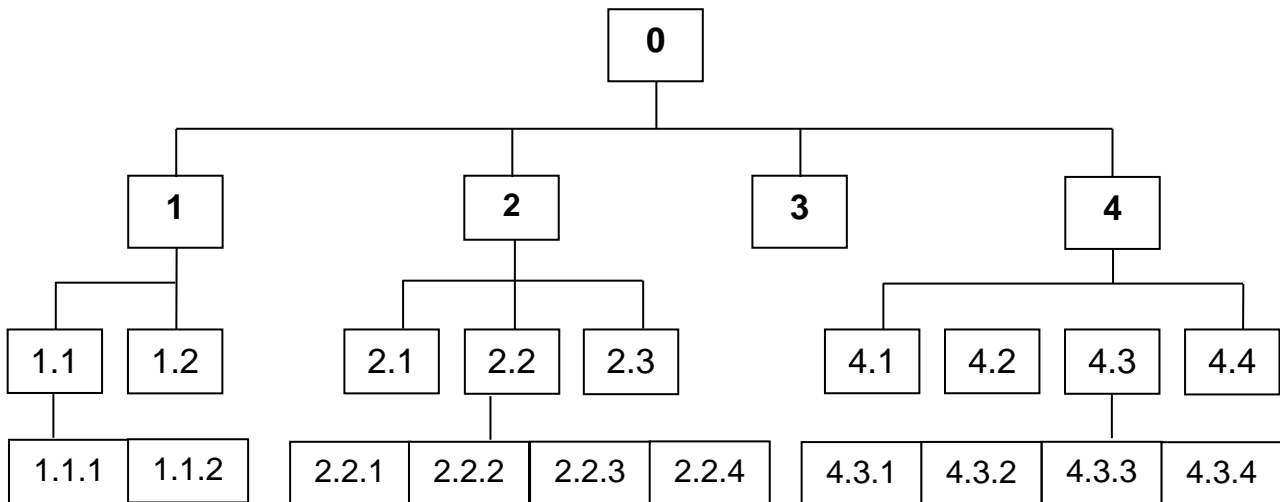


Рис. 4.7. «Дерево цілей» організації

Основне правило побудови «дерева цілей» – це «повнота редукції».

Повнота редукції – процес зведення складного явища, процесу або системи до більш простих складових. Для реалізації цього правила використовують такі елементи системного підходу:

- мета вищого рівня є орієнтиром, основою для розроблення (декомпозиції) цілей нижчого рівня;
- цілі нижчого рівня є способами досягнення мети вищого рівня і мають бути подані так, щоб їх сукупність забезпечувала досягнення початкової мети.

Вимоги до побудови «дерева цілей» такі:

- повнота відображення процесу або явища;
 - на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для опису цілі вищого рівня;
 - несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
 - декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
 - усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт;
- «дерево цілей» слід будувати на основі координації цілей.

Вертикальна координація цілей дає змогу узгоджувати незв'язані між собою напрями діяльності та формувати конкурентні переваги всього підприємства.

Горизонтальна координація цілей забезпечує більш ефективне використання виробничого потенціалу та його частин (наприклад, кваліфікованих кадрів, що працюють у різних підрозділах, різних видів ресурсів, типізації «know-how» для їх використання в різних напрямках діяльності, виробничих потужностей для більшого їх завантаження з метою створення умов для скорочення витрат тощо).

Наведена в підрозд. 4.3 класифікація цілей організації має практичну спрямованість, оскільки для кожної з певних груп цілей потрібен свій

підхід до побудови та аналізу. Так, істотним є вибір методів побудови «дерева цілей», тому що метод «дезагрегації» можна застосувати лише для формалізованих цілей, а «метод забезпечення необхідних умов» – для всіх типів цілей.

Побудова «дерева цілей» будь-яким методом базується на таких якостях цілей, як: сумісна підпорядкованість; розгортваність; співвідносна важливість.

Треба також зазначити, що при декомпозиції цілей недоцільно використовувати одночасно в тому самому «дереві цілей» різні методи навіть тоді, коли характеристика цілей це дозволяє. Можна побудувати два «дерева цілей» двома різними методами (якщо мета це дозволяє), а потім порівняти здобуті результати.

Метод дезагрегації цілей застосовується для формалізованих цілей, які найчастіше характеризують об'єкти, що реально існують, або ті, що створюються. Він базується на системному уявленні про об'єкт дослідження і передбачає використання таких понять:

1) система (С) як цілісний об'єкт, тобто генеральна ціль або ідеальне уявлення про те, що треба створити (на рис. 4.8 її позначено символом «0»);

2) підсистема (ПС) як частина більш загальної системи (на рис. 4.8 її позначено цифрами 1, 2, 3, 4), в якій підсистеми є функціонально значущими;

3) елементи як сукупність складових елементів підсистем (на рис. 4.8 їх позначено ОД, АД).

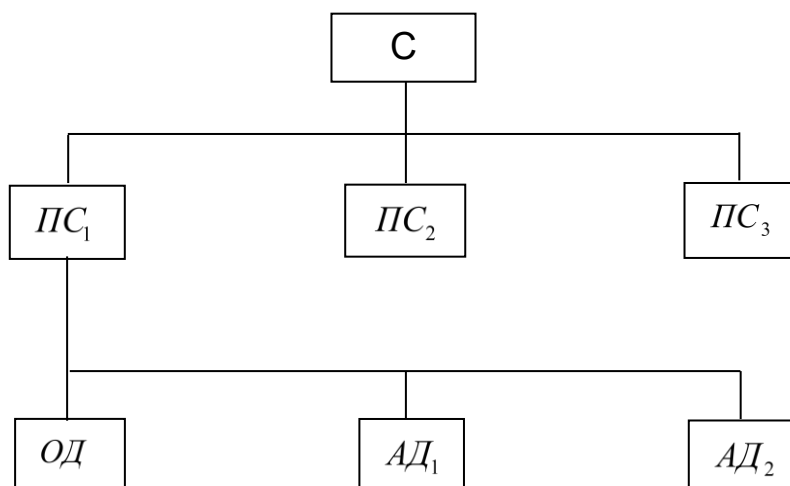


Рис. 4.8. Побудова «дерева цілей» методом дезагрегації

Слід зазначити, що другий та нижчі рівні «дерева цілей» мають містити основні та альтернативні елементи досягнення цілей вищого рівня. Перший рівень цілей не містить альтернативних варіантів, а являє собою узагальнені взаємозв'язані підсистеми. Далі побудову елементів

«та/або» «дерева цілей» методом дезагрегації виконують за тими самими правилами: кожна з цілей поділяється на елементи і для кожної з них створюється комплекс альтернативних дій для їх досягнення.

Елементи «та/або» «дерева цілей» далі можна не поділяти на нижчі рівні в таких випадках:

– якщо елемент, який аналізується, безпосередньо не пов'язаний з основною системою та не дає нічого цінного для її функціонування;

– якщо елемент, що розглядається, є тривіальним та його наявний варіант влаштовує дослідника та виконавця.

Метод забезпечення необхідних умов при побудові «дерева цілей» можна використати для декомпозиції мети будь-якого типу. Автором цього підходу є В. Глушков, який застосував його вперше при побудові графів прогнозування розвитку науково-технічного прогресу; потім було доведено, що метод можна використовувати і в інших випадках. Схематично метод забезпечення необхідних умов наведено на рис. 4.9.

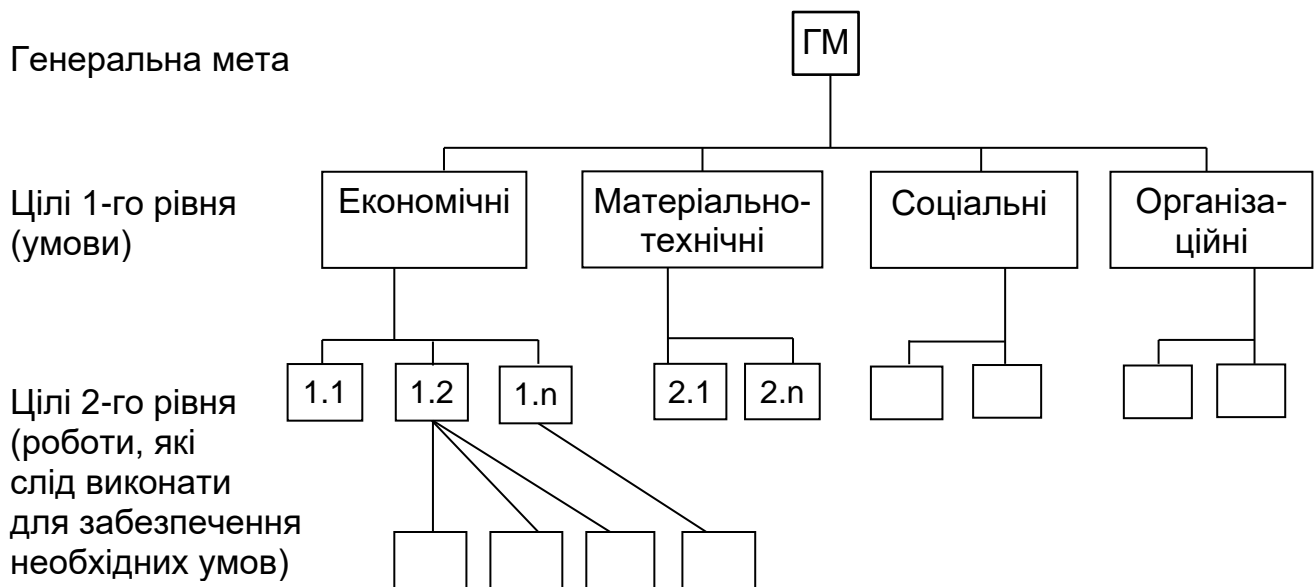


Рис. 4.9. Побудова «дерева цілей» методом забезпечення необхідних умов

Метод забезпечення необхідних умов передбачає, що сформульована генеральна мета пропонується експертам для аналізу та побудови «дерева цілей». Незалежні експерти висувають вимоги щодо форми та умов, необхідних для досягнення мети, пропонують перелік оцінок структури цілей, а також заходи для досягнення цілей.

Для проведення будь-яких робіт у соціально-економічній системі, якою є організація чи підприємство, необхідно створити певні умови, що й відображено у вигляді цілей 1-го рівня. Кожний наступний рівень є

конкретизацією зазначених умов у термінах робіт, наприклад: 1.1 – залучення інвестицій; 1.2 – одержання кредитів; 2.1 – придбання та налагодження устаткування; 3.1 – залучення кадрів певної кваліфікації; 4.1 – зміни у структурі організації тощо.

Ієрархія цілей дає змогу відповісти на питання про відповідальність різних підрозділів та окремих виконавців за досягнення різних цілей завдяки встановленню взаємозв'язку між ієрархічними рівнями організації та цілями.

Декомпозиція цілей методом, що розглядається, дає змогу довести на нижчих рівнях (на 4-му або 7-му залежно від складності мети та системи, стосовно якої її сформульовано) окремі цілі до виконавців – підрозділів або посадових осіб. Масштаби робіт для досягнення окремих цілей дають змогу визначити кількість і кваліфікацію виконавців, а взаємозв'язок між окремими гілками – встановити ефективну кооперацію між виконавцями.

Розрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» організації. Перше – має плановий характер, друге – характеризує поточний стан підприємства з огляду на діяльність, яку воно тепер виконує. Перехід від фактичного до нормативного «дерева цілей» є завданням, яке розв'язує стратегічне управління.

Цілі визначають у кількісно-якісних показниках внесок до загальних результатів, очікуваних від діяльності окремої виробничої чи управлінської ланки, окремого менеджера чи виконавця-робітника (залежно від змісту конкретної мети та діяльності, яка пов'язана з її досягненням).

Цілі мають бути встановлені для кожного напрямку діяльності підприємства, для кожного виробничого підрозділу, який бере участь у досягненні результатів.

Цілі підприємства – це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періодах.

Стратегічні цілі пов'язані:

- з реалізацією напрямів діяльності у привабливих галузях, їх комбінацією;
- конкурентним становищем на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає посісти підприємство на фінансовому ринку;
- внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію зовні спрямованих цілей.

Стратегічні цілі потрібно встановлювати в усіх ланках і напрямках діяльності підприємства, від яких залежать його виживання та успіх.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою *конкретних показників*, що дає змогу виконати вимогу вимірюваності. Кожне підприємство вибирає та формулює свої цілі, а також формує систему

показників для їх характеристики.

Показники, що в загальному переліку можуть відбивати цілі організації, найчастіше згруповано так:

1) *загальноекономічні цілі* – рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) *маркетингові цілі* – загальний обсяг продажу; частка ринку, що обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва* – масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) *фінансові цілі* – мінімізація податкового «пресу»; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій та ін.;

5) *науково-технологічні цілі* – технологічний рівень; розроблення нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація «know-how» до умов виробництва тощо;

6) *кадрові цілі* – оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці тощо;

7) *організаційно-управлінські цілі* – упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Залежно від вибраних класифікаційних ознак існуватимуть і різноманітні переліки й структура показників, що використовуються для опису цілей.

Ринково-орієнтовані підприємства основними показниками, які вони вибирають для характеристики власних цілей, визначають фінансові показники (прибутковість, вартість капіталу, ROI, ROA, ROE тощо).

Ці показники, однак, не можуть бути показниками для визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства. З одного боку, тут є певний ризик захопитися хибною управлінською практикою максимізації ROI у короткостроковому періоді. Це може проявитись в економії «несуттєвих витрат» на НДДКР, маркетинг, довгострокові проекти різного типу тощо. Завдяки цьому «поточне ROI» зростатиме, але «перспективне ROI» буде в небезпеці через відсутність потенціалу інновацій, знання ринку та ін. Сьогодні «доходи» акціонерів у майбутньому перетворяться на збитки. З метою захисту від такого розвитку подій П. Друкер і ще понад 25 років тому довів необхідність існування додаткових до ROI цілей, які б урівноважували коротко- та довгострокові орієнтири підприємства. До таких цілей (за

П. Друкером, «другорядних») належать: частка ринку, рівень інновацій, продуктивність, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, рівень управлінської діяльності та розвиток, якість виконання рішень і якість взаємовідносин, соціальна відповідальність. Ці цілі в деяких випадках, на думку П. Друкера, на певних етапах розвитку підприємства такі ж важливі, як і місія.

У ринковій економіці довгострокова прибутковість є безперечним джерелом інвестицій, що забезпечують життєздатність та розвиток фірми; зважаючи на це, можна сподіватися на досягнення інших цілей підприємства. Вони є способами виконання місії та допомагають сформуванню стратегії.

Запитання до розділу 4

1. Які суть і місце мети у стратегічному управлінні?
2. Охарактеризуйте зв'язок місії з генеральною метою підприємства.
3. Які фактори впливають на визначення місії підприємства?
4. Яка суть цілей підприємства?
5. За якими ознаками класифікують цілі підприємства?

5. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК РЕАЛІЗАЦІЯ ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

Не буває безцільної діяльності, але ступінь усвідомлення цілей може бути різним: від майже несвідомої орієнтації на розмиті, неясні наміри до чіткого встановлення взаємозв'язаних цілей та завдань. Процес установа цілей не лише сприяє тому, що конкретні цілі розвитку підприємства досягаються з більшою ймовірністю, а й є також основою зменшення обсягів непотрібної діяльності, безладу, пасивності у виконанні загальних намірів. Система взаємозв'язаних, взаємопідтримувальних цілей передбачає наявність у ній різних за змістом, термінами, орієнтацією та механізмами здійснення способів їх досягнення. Стратегічні цілі охоплюють зовнішній стан організації (ринкові характеристики підприємства, його конкурентоспроможність тощо); внутрішні фінансово-економічні результати, яких підприємство бажає досягти (річна прибутковість, обіговість капіталу, рентабельність та інші ключові фінансові та операційні критерії, яких можна досягти внаслідок виконання вибраної стратегії); інші характеристики підприємства, за допомогою яких можна визначити його стратегічні успіхи. Ступінь усвідомлення змісту та ролі цілей в організації дає змогу визначити різні типи управління. У сучасній практиці наявні, наприклад, стратегічне, поточне, проєктне та інші типи управління.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей і в цьому контексті є цільовим. Відмінності полягають у методах усвідомлення, обґрунтування

та визначення цілей, оскільки чим краще окреслена мета, тим більше впевненості в тому, що можна знайти способи її досягнення.

Цілевстановлення – це процес усвідомлення та формування мети, один із найважливіших елементів процесу управління, що визначає вид цільової функції системи. У менеджменті мета є передбаченням результату управлінської діяльності, орієнтиром, до якого спрямовуються зусилля та порівняно з яким оцінюються кінцеві результати діяльності будь-якої організації. Це означає, що формування мети, визначення адекватних способів її досягнення (залежно від типу цілей та наявних обмежень) – нагальна проблема, яка постає перед будь-якою організацією.

Багаторічні дослідження сіткових методів організації та планування діяльності підприємств, а також практичне їх застосування, використання планів-графіків, наскрізних планів та інших інструментів управління демонстрували досить високий рівень розуміння переваг цільової орієнтації в організації робіт та готували основи для якісного стрибка в цій галузі, пов'язаного з цільовим підходом до управління.

5.1. Цільовий підхід в управлінні

Практичний інтерес до визначення цілей існував завжди. На різних етапах розвитку теорії та практики управління перевага надавалася або короткостроковим завданням (цілям), або довгостроковим орієнтирам. Перші зазвичай встановлювалися для окремих виконавців, решта – для організації в цілому з наданням переваги повсякденним проблемам.

Ранні теорії менеджменту були присвячені саме пошуку та обґрунтуванню інструментарію вирішення нагальних проблем поточної діяльності підприємств. Ф. У. Тейлор заклав основи *«управління за завданнями»*, де основоположною була ідея про необхідність планування праці кожного робітника (щонайменше на один день наперед) із визначенням повних письмових інструкцій, в яких докладно описано завдання, а також засобів, що необхідні для його виконання. Ці завдання мали кілька напрямів використання: виміри для визначення ступеня виконання роботи, стандарту для розрахунку премій виконавцеві, основи для організації спільної праці кількох працівників у просторі та у часі тощо. Дискусії, які почалися у 1920-х роках щодо необхідності «завдань» та ролі їх в організації, способів їх установаження, часових параметрів, виявили надзвичайну важливість цільових орієнтирів у діяльності будь-якого елемента реально існуючої виробничої системи. Ці дискусії тривають і досі, оскільки деякі менеджери-практики і сьогодні відкривають для себе проблематику побудови ефективно працюючого підприємства, розв'язання якої неможливе без визначення завдань, що, у свою чергу, потребує опанування методів цілевстановлення та цілереалізації.

І тепер деякі автори змішують такі підходи до управління, як «управління за завданнями» та «цільове управління». Управління за завданнями (цільове управління) розглядається як метод управлінської діяльності, який ґрунтується на виокремленні найбільш важливих у даному періоді завдань (бажаних результатів діяльності) та зосередженні основних зусиль керованої організації на їх виконання. Це наочно демонструє збіднення поняття цільового управління, зведення всього багатства таких явищ, як мета, спосіб її досягнення, результат, критерій досягнення результату тощо, до «управління за завданнями», що має свій інструментарій, місце та роль у системі управління.

З початку 1960-х років особливо зростає інтерес до ідей цільового управління, перенесення його інструментарію у практику діяльності як ринково-орієнтованих організацій, так й підприємств у соціалістичних країнах. Успіхи підприємств, які використовували варіанти цільового підходу в управлінні, сприяли ширшому його застосуванню. Нині відомі різні моделі та методи управління, які мають характеристики цільового підходу, тобто мета в них є визначальним елементом управління.

Постає запитання: чому саме сьогодні, як ніколи раніше, мета має бути головним елементом управління? Це пояснюється так:

- системи соціального типу є цілеспрямованими системами, а тому не може йтися про безцільове управління ними;
- особлива увага до цілей на сучасному етапі зумовлюється ускладненням об'єктів управління (економіки, окремих галузей, об'єднань підприємств тощо шляхом опанування нових форм власності і пов'язаних із цим нових систем взаємозв'язку).

Нагальною проблемою для кожного суб'єкта господарювання є перехід від застарілих форм та методів управління до сучасних, де цілевстановлення та цілереалізація здійснюються в кожному суб'єкті.

Але в сучасному стані економіки й окремих підприємств України, коли майбутнє не дуже ясне, цілі дещо розмиті, виникає небезпека захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управління заради управління», втрати перспективи та витрати сил на марну працю, яка не приведе до досягнення бажаної мети.

Чим складнішою є система, тим більше існує проміжних цілей, а досягнення кожної з них – це крок до головної мети. У цих умовах є небезпека спрямованості діяльності людей на досягнення саме проміжних, а не головних цілей. В економіці України переважають великі, зі складною ієрархією управління системи з численними підсистемами (у минулому це були виробничі об'єднання, комбінати, а тепер вони перетворилися на асоціації, концерни, консорціуми, ФПГ тощо). Підрозділи цих організацій, перед якими поставлено конкретні завдання, виконують конкретні функції, зорієнтовані переважно на поточну роботу.

За цих умов можливий «відрив» діяльності окремих ланок від участі у виконанні головних (загальних) цілей організації. Кінцевим результатом

такого «відриву» є «відтиснення» головних цілей специфічними (функціональними) цілями, що потім знаходить вираження в розробленні непридатних для розвитку підприємства (організації) в цілому різноспрямованих (зокрема функціональних) стратегій, орієнтація на які не дає змоги ефективно узгодити діяльність окремих підрозділів з досягнення місії фірми. Така ситуація виявляється в суперництві, конфліктах між окремими ланками організації, причому збереження існування кожного з них виступає як самоціль, а головна мета – місія, заради якої було створено організацію і здійснюється її діяльність, відходить на другий план.

Для досягнення загальної мети з огляду на необхідність виконання нових робіт створюються все нові органи управління, які знову ж таки свою проміжну мету вважають за найголовнішу, унаслідок чого з диференціацією головної мети зростає процес уособлення окремих ланок, що виконують проміжні завдання. Через це всупереч загальним інтересам організації виникають ситуації, за яких органи управління, створені заради конкретної мети як етапу в досягненні місії, починають, виходячи з наявного складу кадрів, матеріальних та фінансових ресурсів, впливати на генеральну мету, модифікуючи її відповідно до власних можливостей та поточних інтересів. Це призводить до викривлення головних цілей організації: мета за змістом стає не метою розвитку організації як відкритої, соціально-економічної та матеріально-речової системи, а метою управління цим об'єктом.

Розв'язання розглянутої проблеми перебуває у площині ретельного опрацювання цільової стадії процесу управління. Цілі впливають як на об'єкт, так і на суб'єкт управління – на зміст їхньої діяльності; структуру та механізм функціонування; кадровий склад; перелік бізнес-напрямів, а також на зміст роботи підсистем забезпечення діяльності та розвитку організації. Орієнтація на мету створює умови досягнень необхідних результатів. Ураховуючи багатоцільовий характер діяльності підприємства, варто мати на увазі, що у процесі управління встановлюється та досягається велика кількість цілей, які різняться за параметрами (наприклад, за значущістю, змістом, за просторовими та часовими межами). Розвинутий менеджмент має різними способами узгоджувати різноспрямовані орієнтири, створювати умови для подолання (пом'якшення) суперечностей та організовувати процес виконання визначених завдань. Теорія менеджменту висунула, а практика довела ефективність використання цільового підходу до управлінської діяльності.

Цільовий підхід – це система методів та методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, планово-управлінських рішень, процес виконання цих рішень на кінцеві результати з урахуванням соціально-економічних характеристик, що постійно змінюються, унаслідок розвитку системи потреб, кількісних та якісних змін у виробничому потенціалі системи, стосовно якої застосовується цільовий підхід.

Цільовий підхід, що зорієнтований на перспективу, потребує чіткого

визначення довгострокових цілей розвитку, шляхів їх досягнення, змін усіх компонентів виробничо-управлінських систем, які необхідні для забезпечення ефективних результатів.

Це не означає втрати уваги до поточної діяльності. Якщо не приділяти певної уваги проміжним цілям, діяльності з їх досягнення, виникає небезпека не досягти кінцевих результатів від покладених зусиль та здійснених вкладень у розвиток підприємства.

Цільовий підхід вимагає та дозволяє ретельно розібратися у складній ієрархії цілей, визначити головну мету та такі, що «працюють» на неї, підцілі (як способи їх досягнення), сформуванню пріоритетів черговості виконання цілей, тобто забезпечити керованість процесом розроблення та досягнення цілей в організації.

Цільовий підхід застосовується в різних сферах діяльності: у наукових дослідженнях, у процесі виробництва під час побудови систем різного призначення, а також під час виконання планової функції, для вивчення характеристик реально існуючих систем тощо.

Основним питанням щодо застосування цільового підходу в управлінні є визнання ролі мети як вихідного елемента будь-якої дії. Це, у свою чергу, викликає підвищення вимог до обґрунтування (формулювання, встановлення) та вибору цілей на будь-якому рівні управління; визначення методів взаємозв'язку та балансування цілей різних рівнів, окремих ланок; зацікавлених груп та осіб; здійснення переходу від цілей до конкретних заходів з їх реалізації. Таким чином, цільовий підхід із самого початку зорієнтований на координацію всього спектра цілей організації, унаслідок чого й створюються передумови їх досягнення: розгортання цілей іде «по вертикалі» – згори донизу; «по горизонталі» – здійснюється їх балансування між окремими ланками процесу виробництва та управління. У сучасних умовах з підвищенням складності об'єктів управління та їхніх зв'язків із зовнішнім середовищем цільовий підхід набирає все більшої актуальності, потребує застосування всього арсеналу методів цілевстановлення та цілереалізації, нагромадженого теорією та практикою управління.

Підсумовуючи сказане, можна наголосити на таких головних характеристиках цільового підходу до управління. Цільовий підхід – підхід до управління, що змушує менеджерів визначати:

- «що саме має бути зроблено (за умов аналізу, чому саме це треба робити);

- яким чином це має бути зроблено (формування пріоритетів, заходів з досягнення цілей, визначення форми закріплення послідовності дій, тобто розроблення планів, проєктів, програм); коли це буде зроблено (досягнення конкретних результатів та оцінювання окремих кроків у виконанні цілей);

– скільки це може коштувати (визначення потреб в обсягах фінансування та оцінювання можливостей залучення коштів із різних джерел);

– які параметри отриманого результату слід вважати задовільними (розроблення системи критеріїв досягнення проміжних та кінцевих результатів);

– які, ким і коли мають бути впроваджені коригувальні дії (визначення форм та механізмів контролю, забезпечення зворотного зв'язку).

«Цільове управління, – зазначає Дж. Морисей – ... потребує ясного й чіткого визначення цілей або бажаних результатів роботи, формування реальних програм їх досягнення та чіткого оцінювання параметрів роботи вимірюванням конкретних результатів за етапами досягнення поставлених цілей».

Послідовна реалізація цільового управління потребує, з одного боку, нових методичних обґрунтувань щодо розроблення та здійснення програм досягнення цілей організації, а з іншого – наявності фахівців певного типу, здатних чітко формулювати межу, визначати шляхи та способи їх досягнення.

Нині на практиці найчастіше застосовуються такі варіанти прояву цільового підходу в управлінні, як «цільове управління» > «управління за цілями» (МВО – Management by objectives), «управління за результатами», «програмно-цільовий метод управління» та ін. Розглянемо деякі з найбільш відомих.

«Управління за цілями» (МВО – Management by objectives).

Практична реалізація цільового підходу викликала необхідність доведення його принципів до кожного конкретного виконавця. Цю проблему найчастіше вирішують за допомогою «управління за цілями» (МВО). Суть МВО може бути визначена через такі характеристики: одночасне врахування та забезпечення досягнення всіх цілей в організації; кожен менеджер має керуватися чіткими цілями в межах своїх обов'язків; узгодження цілей та завдань менеджерів різних рівнів є передумовою забезпечення їх виконання.

Менеджери, виконавці та співвиконавці спільно формують дії (функції), досягають їх виконання (із використанням різних консультаційних та коопераційних заходів).

Характеристику основних етапів МВО наведено в табл. 5.1.

Використання «управління за цілями» (МВО – Management by objectives) за останні 30 років поширювалося та змінювалося. Відомий спеціаліст з питань менеджменту, автор книги «Управління продуктивністю» Д. С. Сінк [22] розглядає три основні періоди у використанні МВО:

1. МВО застосовувався як **метод оцінювання результативності** окремих виконавців шляхом спільного розроблення критеріїв та нормативів

для запланованих робіт. Обмеженням такого використання було встановлення та одноразове оцінювання щорічних результатів діяльності.

2. Застосування МВО як **методу планування та контролю**. Цілі окремого виконавця знаходили вираження у персональних планах, які, у свою чергу, через кошториси витрат були способами контролю. Оцінювання результативності розглядалося як важливий елемент управління всією організацією.

3. Використання МВО як **інтегрованого процесу управління** організацією на основі децентралізованого підходу. Багато уваги приділялося вивченню та оцінюванню результативності в динаміці, взаємозв'язку результатів індивіда, групи та організації.

Таблиця 5.1

Процес «управління за цілями»

Етапи процесу управління	Кроки на кожному етапі
Визначення мети	<ul style="list-style-type: none"> • Формування довгострокових цілей організації. • Розроблення конкретних загальноорганізаційних цілей. • Визначення цілей для підрозділів (ланок). • Визначення цілей та завдань для кожного працівника
Планування заходів	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей. • Встановлення взаємозв'язків між цими заходами. • Делегування повноважень та визначення обов'язків (відповідальності) за виконання планових завдань. • Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів
Самоконтроль	<ul style="list-style-type: none"> • Системне відслідковування та оцінювання процесу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання. • Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень
Періодична звітність	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей. • Оцінювання досягнень загальної мети. • Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою: навчання та самовдосконалення менеджерів; винагороди різних типів; планування посадового зростання тощо

МВО і нині успішно використовується на підприємствах та в організаціях, демонструючи переваги «проникнення» цілей на всі рівні ієрархії управління, до кожного окремого виконавця.

Проте він, як і будь-який інструмент управління, має свої недоліки. Загальний перелік переваг та недоліків МВО, які було виявлено під час застосування цього методу, наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Переваги та недоліки «управління за цілями»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Зусилля менеджерів та працівників концентруються на діях, спрямованих на досягнення цілей. • Дає змогу досягти поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях організації. • Працівники мотивовані до досягнення цілей. • Цілі відділів та працівників відповідають цілям організації. • Допомогає опрацьовувати ефективні методи контролю (винагороджуються результати, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей 	<ul style="list-style-type: none"> • Часті зміни зовнішнього та внутрішнього середовища не дають змоги використовувати МВО як основу менеджменту, оскільки альтернативність досягнення цілей не є обов'язковою в цьому підході. • Погані взаємовідносини між роботодавцем і працівниками знижують ефективність МВО. • Зростає ймовірність конфлікту між операційними та стратегічними цілями. • Керівникам іноді важко встановити кількісно визначені цілі для кожного підлеглого. • МВО потребує: встановлення короткострокових цілей, значної «бюрократичної складової», високої кваліфікації персоналу

«Управління за результатами». У 1980-х роках набув поширення метод «управління за результатами», автори якого наголошували на необхідності чіткої орієнтації діяльності організації на вимірювання запланованих та досягнутих у процесі роботи результатів [26]. *«Управління за результатами»* – це така система управління, яка має будуватися на основі певного способу мислення та поведінки членів організації, орієнтованих на досягнення очікуваних результатів. Оскільки мета – це критерій оцінювання результатів, то залежно від типу мети, якою користується або організація у цілому, або окремих підрозділ чи виконавець, застосовуються окремі показники або система показників для оцінювання результативності. Багатоцільовий характер діяльності організації, а також необхідність досягнення різнобічних результатів потребує досить складних прийомів управління ними.

Ключовими результатами діяльності організації (згідно з підходом, що розглядається) вважаються конкретні цілі, що піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними техніко-економічними показниками. До них належать:

- ключові результати комерційної діяльності;

- ключові результати функціональної діяльності;
- результати підтримки ключових результатів діяльності.

Три основні стадії «управління за результатами»: визначення результатів, ситуаційний аналіз та контроль за результатами, що передбачають використання планового підходу до встановлення цілей, визначення очікуваних результатів на всіх рівнях – від організації у цілому до окремого виконавця.

Для більш чіткого уявлення про зміст «управління за результатами» порівнюємо його загальні характеристики з відповідними характеристиками менеджменту (табл. 5.3).

«Управління за результатами» на практиці показало, що визначення результатів приводить до знання завдань кожним виконавцем, а це зі свого боку підвищує мотиваційний потенціал робітників, дає змогу на цій основі забезпечити досягнення результатів усією організацією.

Таблиця 5.3

Загальні характеристики менеджменту та «управління за результатами»

Характеристика	Менеджмент	«Управління за результатами»
Загальна спрямованість	Неясна (або неусвідомлена) система управління, спрямована на досягнення результату, що не є чітко визначеним	«Управління за результатами» є процесом пошуку результату, який передбачає визначення результатів, оперативне управління, контроль за результатами
Планування	Є небезпека обмежитися «бюджетними» цілями. Немає чіткого зв'язку між завданнями окремих груп та окремих працівників. Ініціатива може залишитися поза увагою керівника	Складаються бюджети, плани діяльності та розвитку. Наявність визначеного результату та спрямованість на нього. Урахування у плануванні інтересів всіх груп та окремих робітників. Досягнення «календарної визначеності». Використання стратегічного управління. Людина, її воля, бажання – в основі всього
Оперативне управління	Слабка спрямованість поточної діяльності на досягнення очікуваних результатів; виконання недосконале внаслідок недостатньої уваги до планування робочого часу; вважається, що результати мають виникати автоматично завдяки роботі підлеглих	Організація та поточне планування діяльності на основі тісного зв'язку з очікуваними результатами; свідоме стимулювання за досягнуті результати; надання підтримки виконавцям; постійний проміжний контроль, зокрема за виконанням графіків, визначених для окремих робіт

Характеристика	Менеджмент	«Управління за результатами»
Контроль	Орієнтація на вузьке коло доступних критеріїв; наявні спроби замінити аналіз загальними поясненнями; «контроль заради контролю»; часто – відсутність висновків щодо стану справ та обґрунтованості у коригувальних заходах	Головна увага приділяється комерційній діяльності, а також діяльності, спрямованій на її підтримку; проводиться розгорнутий аналіз поточних результатів (у тому числі випадкових); обґрунтовуються висновки для впровадження заходів; «перемоги» та «поразки» сприймаються як уроки на майбутнє
Наслідки застосування	Уразі виникнення розвитку негативних факторів існує можливість: однобічного розвитку; використання «модних» течій та стандартних рішень; стрибкоподібного розвитку завдяки знаходженню «панацеї» без глибоких перетворень в організації	При використанні переваг існує можливість вдосконалення за допомогою керованих процесів змін, які здійснюються комплексно, постійно, на всіх організаційних рівнях, з урахуванням накопиченого позитивного та негативного досвіду, що є основою для подальшого розвитку стратегічного управління

Саме залучення кожного працівника до процесу забезпечення досягнення результатів і є перевагою підходу, що розглядається. Це було доведено численними дослідженнями. Цілі, які ми собі ставимо, окреслюють бажані та можливі напрями нашої діяльності, спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів.

Програмно-цільове управління (ПЦУ). Найбільшого поширення цільовий підхід набув у *програмно-цільовому управлінні*, яке має такі специфічні характеристики:

- визначення управління як «програмного» підкреслює такий важливий інструмент, як цільова комплексна програма, що застосовується для вирішення взаємозв'язаних масштабних проблем;
- визначення його як «цільового» характеризує чітку спрямованість на досягнення встановлених цілей, підкреслює структурну та функціональну підпорядкованість ним решти елементів управління.

Однак «управління за результатами», як і будь-який інший підхід до управління, має свої обмеження. Так, автори цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» є широкомасштабним процесом вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

Програмно-цільове управління – спосіб розроблення та реалізації управлінських рішень, які знаходять втілення в комплексі взаємозв'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для розв'язання комплексної проблеми.

ПЦУ – комплексний метод, який із самого початку розглядався, як додатковий до наявних методів управління, що не замінює їх, а дає змогу об'єднати на основі певного використання в його межах системного підходу.

Переваги ПЦУ, які було визначено під час застосування його в світі, полягають у чіткому підпорядкуванні теоретико-методологічних засад та організаційно-економічних інструментів цього методу визначеним довгостроковим цілям.

Цільові комплексні програми допомогли вирішенню міжнародних державних, регіональних, внутрішньофірмових проблем. Є приклади марного витрачання грошей на програми, які або не було виконано (наприклад, «Продовольча програма» СРСР), або через відсутність обґрунтованого механізму виконання не досягли очікуваних результатів (наприклад, програма «Труд» УРСР).

Усі розглянуті підходи до управління є конкретною реалізацією цільового підходу. Їхніми загальними рисами є такі: чітка орієнтація на встановлені цілі; балансування цілей різного типу; визначення відповідного інструментарію досягнення цілей; розроблення систем покрокового оцінювання досягнення цілей; орієнтація на мету як критерій досягнення результатів.

Відмінності полягають у застосуванні різних методів цілевстановлення та цілереалізації, орієнтації переважно на коротко- або довгострокові, локальні або комплексні цілі, залученні різних виконавців та співвиконавців тощо. Критичний аналіз практики застосування «управління за цілями», «управління за результатами», «програмно-цільового управління» тощо дають змогу визначити місце їх застосування в діяльності організацій різних типів (та їх сукупностей), розробляти заходи з розвитку їхніх позитивних рис і пом'якшення недоліків. Нині також з'явилося дуже багато так званих «гібридних» моделей, в яких, наприклад, МВО застосовується в поєднанні з «програмно-цільовим управлінням» або «управлінням за результатами».

5.2. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу

З 1970-х років найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі *стратегічного управління*, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління

передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій.

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються. Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації, розроблення відповідних стратегій дає змогу стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у *принципах стратегічного управління*.

Принципи стратегічного управління (СУ) – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розроблення та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі. До основних принципів СУ належать: цілеспрямованість, безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ; системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та системи СУ в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність. Розглянемо суть окремих принципів.

Цілеспрямованість орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення, обґрунтування мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) – необхідна передумова балансування (досягнення непротирічності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а й насамперед довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дає змогу здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід до розроблення стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки йдеться про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту їх розроблення до виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів полягає в такому: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компановки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираження у певних витратах часу, грошей, потребує залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержуватися загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розроблення та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи, як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища потребує повторення проходження етапів стратегічного

управління, тобто циклу, результатом якого буде або підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базується на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такою інструментарією стратегічного управління, який не суперечить суті такого типу управління. Під час побудови СУ певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи СУ з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління – дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему СУ.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід потребує, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагують на зміни у середовищі, а й у запобіжному режимі дадуть змогу «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім»(створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, що до деякої міри зможуть впливати (формувані) на середовище відповідно до власних потреб та цілей. З іншого боку, невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій потребує від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації як об'єкта управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона є «потягом» для своєї організації, дає змогу посісти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також оцінювання ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними

показниками (наприклад, продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо).

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираження в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління (СУ).

Як уже наголошувалося у розділі 1, кожна організація – унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє. Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування, варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, у вигляді відповідних взаємозалежних підсистем. Об'єктами впливу стратегічного управління при цьому є елементи внутрішнього, проміжного і деякою мірою зовнішнього середовища. Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за допомогою механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування.

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту. Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розроблення та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі основних елементів.

5.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного управління

Втілення концепції стратегічного управління за останні 30 років привело до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, даючи змогу говорити про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. Відомий фахівець із питань стратегічного управління І. Ансофф згрупував основні підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління. Він докладно охарактеризував такі варіанти: «управління на основі ранжування стратегічних завдань»; «управління стратегічними можливостями»; «управління за допомогою вибору стратегічних позицій»; «управління за

слабкими сигналами»; «управління в умовах стратегічних несподіванок». Коротко розглянемо їхню суть.

Управління на основі ранжування стратегічних завдань основну увагу приділяє визначенню тих завдань, які мають розв'язуватися в межах стратегічного управління.

Це дає можливість реалізувати «принцип своєчасності рішень». Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організація постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, технічними, економічними, соціальними, політичними).

2. Доведення результатів спостережень до керівництва.

3. Поділ вищим керівництвом спільно з плановим підрозділом завдань на чотири категорії:

– *найтерміновіші*, що потребують негайного вирішення;
– *важливі середньотермінові*, які «укладаються» в наступний плановий цикл;

– *важливі нетермінові*;

– *хибні*, які не заслуговують на увагу.

4. Передача термінових завдань для негайного розв'язання відповідними підрозділами або створення для цього спеціальних оперативних груп.

5. Розроблення для середньотермінових і нетермінових завдань відповідних рішень, які оформлюються та контролюються вищим керівництвом; вибір рішень здійснюється з огляду на стратегічні та тактичні наслідки.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють список, змінюють їх пріоритетність.

Розглянутий тип стратегічного управління є найпростішим і демонструє необхідність визначення цілей та завдань як вихідного етапу управління. Зазвичай сучасні підприємства не обмежуються цим варіантом, а включають його як необхідну складову (етап) і один із методів цілевстановлення до більш складних систем.

Управління стратегічними можливостями основну увагу приділяє взаємозв'язку таких базових елементів, як нестабільність зовнішнього середовища, стратегії досягнення цілей організації та можливості підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища. При цьому для успіху в довгостроковій перспективі організація має як змінювати стратегії, так і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища і, як наслідок, виникнення нових проблем одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для фірми в майбутньому.

Механізм управління стратегічними можливостями базується на таких положеннях:

1. Для оптимальної потенційної прибутковості *агресивність стратегій* організації має відповідати змінам у середовищі. Під

агресивністю розуміються рівень змін докорінного характеру, які фірма вносить до «портфеля» продукції, технологія, концепція маркетингу тощо.

2. Для досягнення потенційної прибутковості *готовність* керівників фірми до змін має відповідати агресивності її стратегії. Під *готовністю до змін* розуміється ступінь кардинальності змін зовнішніх умов, які керівник зможе усвідомити, прийняти та перебороти.

3. Для забезпечення оптимальної ефективності при використанні нових можливостей їхні компоненти мають бути узгодженими одна з одною. Під *компонентами* розуміються вміння та навички менеджерів, організаційна культура, структура влади, структури та системи управління.

Управління стратегічними можливостями найтісніше пов'язане з визначенням профілю, потенціалу фірми та рівня його адаптації до потреб середовища.

Управління за допомогою вибору стратегічних позицій відрізняється від решти підходів, які розглядаються у цьому розділі, твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації – це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі.

Зміст підходу полягає в такому. За умов *нестабільності середовища* можливий певний перелік спрямованих на успіх *стратегій*, із яких підприємство вибирає одну, що на цей момент найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповнювальні групи *можливостей* (умов): *функціональні* та *загальноуправлінські*. При змінах середовища треба переглянути перелік стратегій та сформувані нові можливості. Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому, є основними взаємозв'язаними елементами, які дають змогу йому посісти чільне місце в середовищі.

Управління «за слабкими сигналами» наголошує на необхідності відстежувати та враховувати за високих рівнів нестабільності середовища так звані «*слабкі сигнали*» про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення.

Можливим є поділ на п'ять стадій «*сили сигналів*» про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. «*Слабкі сигнали*» мають властивість посилюватися, потребуючі все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням «*слабких сигналів*», то в неї є час підготувати відповідні заходи до появи нової загрози. Організація матиме можливість підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується використовувати у разі, коли зміни в середовищах відбуваються дуже швидко, наприклад:

- проблеми з'являються раптово;

- виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми;
- невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно вжити відповідних заходів призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу);
- контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розроблення та виконання рішень не дає змоги це зробити. Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про суть стратегічних *несподіванок*, які є об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій.
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників.
3. Для розроблення заходів створюються оперативні групи.
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язку типу цілей (проблем) з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення (розв'язання). Ідею «управління в умовах стратегічних несподіванок» покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, які використовуються на різних рівнях управління економікою в постсоціалістичних країнах. Розглянуті варіанти побудови стратегічного управління відображають його сутнісні характеристики, які на практиці знаходять різнобічне втілення в окремих моделях. Теорія та практика управління обґрунтували наявність широкого кола ефективних моделей стратегічного управління, у яких залежно від особливостей середовища та окремих підприємств реалізовані основні принципи, інструменти та елементи.

Як варіант системи стратегічного управління можна навести підхід, який доводить необхідність поєднання цільового, функціонального та програмного управління у сучасній компанії, що знаходить вираження у моделі, де синтезуються стратегічне та оперативне управління.

Запитання до розділу 5

1. Які особливості цільового підходу в управлінні?
2. Охарактеризуйте цільовий підхід в «управлінні за цілями».
3. Які основні принципи стратегічного управління організації?
4. Які риси притаманні «управлінню за результатами»?
5. Сформулюйте підходи до стратегічного управління залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу стратегічного управління.

6. СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1. Основні підходи до розуміння середовища регіональної економічної системи, публічної організації

Кожний підхід до стратегічного управління, що використовується у світовій практиці, має особливості щодо змісту та структури окремих етапів і підсистем, стосовно переліку та послідовності дій у процесі аналізу, але базується на двох основних засадах – аналізі ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства у взаємозв'язку та взаємозумовленості.

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище – підприємство».

Метою стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямів його розвитку. Отримані дані про об'єкт управління є базою для визначення концепцій самої організації та способів управління нею.

Стратегічний аналіз (за правильного його застосування) виконує такі функції: описову, роз'яснювальну та прогнозну. Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів.

Роз'яснювальна – потребує дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.

Прогнозна – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища. Результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення.

Аналіз середовища – це незвична для вітчизняних підприємств та організацій діяльність, яку найбільш успішні з них почали здійснювати лише недавно. Однак опанувати прийоми та методи аналізу – одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища – це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі.

Варто виокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації, розглянувши дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну, які втілено у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей базується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, розміщених поза підприємством (організацією). Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [19], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність філій, дочірніх

підприємств, пов'язаних договірними відносинами з головним, тощо). Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління.

Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, яке перебуває під впливом і контролем підприємства; «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т. ін.

Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем.

А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис. 6.1).

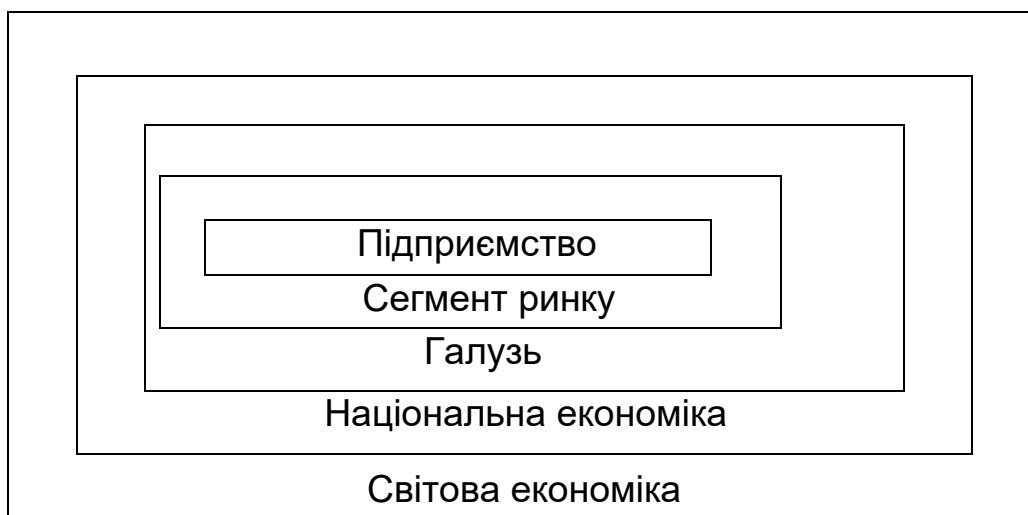


Рис. 6.1. Ієрархічна модель середовища БКГ

Найістотніше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає «середовище завдань», яке ще в різних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище», «середовище прямого впливу» тощо.

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій», які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього

середовища. Ієрархічність середовища закладено і в підході, розглянутому в підручнику «Основи менеджменту», де автори схематично викладають своє сприйняття середовища, в якому функціонує підприємство чи організація.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються і в «екологічній моделі середовища» Г. Олдріча. Згідно з уявленнями Г. Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств, – це обмеженість ресурсів, за які й точиться головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він уводить поняття «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови.

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву «центри прибутку», «центри інвестицій», «стратегічні господарські центри». Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників.

Усі сучасні автори розрізняють:

- зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу);
- проміжне середовище (або «середовище завдань»);
- внутрішнє середовище організації.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Проміжне середовище – це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Стратегічний аналіз користується всією сукупністю інструментів, які існують для визначення механізмів впливу середовища на діяльність організацій, методів аналізу діяльності окремих підсистем.

6.2. Зовнішнє середовище регіональної економічної системи, публічної організації

Як зазначалося, підприємство – це «відкрита» система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів).

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їх вплив менший за вплив факторів безпосереднього

оточення.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу [38]; виходячи з абрєвіатури англійських слів: р – роісу; е – есопому; s – soіety; t – technology, тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами:

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні – фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів оброблення та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні – фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами).

Інший підхід до визначення переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському, який додає до щойно згаданих правове та міжнародне середовище. Існує досить великий перелік класифікацій складових зовнішнього середовища.

Більш глибоко загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою розглянутих далі груп факторів:

1. Стан економіки та ринків визначають економічні фактори: характер економіки та економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція); система оподаткування та якість «економічного законодавства» (зокрема, можливості вивезення прибутків); масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств); загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання чи зменшення ринку (узагалі); розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського процента; політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

2. Діяльність уряду – політико-інституційні фактори: стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі); рівень протекціонізму (узагалі); зростання/зменшення ролі уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети); вимоги щодо забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств; рівень корупції державних структур; рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

3. Структурні тенденції: структура галузей національної економіки; процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності; темпи згортання діяльності «застарілих» галузей; вплив міжнародного поділу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства); зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

4. Науково-технічні тенденції: «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрям досліджень тощо); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями); питома вага наукомістких виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

5. Природно-екологічна складова: природнокліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та вплив на виробництво.

6. Тенденції ресурсного забезпечення: структура і наявність «національних» ресурсів; структура імпорту/експорту сировини та матеріалів; рівень дефіцитності ресурсів, що споживають підприємства; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

7. Демографічні тенденції: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); наявна та потенційна кількість робочої сили; кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.

8. Соціально-культурна складова: сприйняття (недовіра) приватного бізнесу; переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки) – перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною

середовищу певної країни, і водночас він залежить від ступеня обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

10. Міжнародне середовище (за окремими країнами): структура господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної платні; вартість транспортних послуг; інфляція та ставки банківського процента; обмінний курс валюти відносно країни-партнера; рівень ВВП; рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, але їх усе одно слід враховувати: кількість і густота населення; географічне розташування та розвиненість комунікацій; професійний рівень та рівень грамотності населення; якість і кількість природних ресурсів; переважний рівень технології (за галузями); особливості конкурентної боротьби, ведення бізнесу.

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни.

Проте недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив.

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами, наприклад, будувати сценарії та економіко-математичні моделі для виявлення взаємовпливу факторів тощо. Найпоширенішою є таблична форма, яка використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої під час співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо.

6.3. Проміжне середовище (середовище завдань) регіональної економічної системи, публічної організації

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до низки досліджень стосовно суті, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

Загальна характеристика галузі. Аналіз галузі – це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Слід акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни та витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозу інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендogenous) фактори, які є результатом вибраної політики підприємства в тому чи іншому напрямку діяльності. Частина факторів має як екзогенний, так і ендogenous характер.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку. Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі за критеріями, наведеними в табл. 6.1 і 6.2.

Галузь – це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання), близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Таблиця 6.1

Привабливість галузі (згідно з переліком Харрісона)

№ п/п	Критерії	Питома вага		Рейтинг (найвищий бал – 5, найнижчий - 1)	Оцінка
1	Вплив постачальників	0,10	0,10	4 4 2 3 2	0,40
2	Вплив споживачів	0,03	0,10	1 2 2 5 2	0,40
3	Вплив товарів-замінників	0,15	0,10	2	0,06
4	Міцність бар'єрів входу	0,03	0,03	4 4	0,30
5	Рівень конкуренції	0,03	0,06	5	0,30
6	Рівень і тип регулювання з боку держави	0,03			0,1
7	Вплив соціально-активних груп	0,04	0,10		0,06
8	Відношення громадськості до галузі	0,10			0,06
9	Швидкість технологічних нововведень				0,15
10	Вплив профспілок				0,12
11	Відношення фінансових організацій та посередників до галузі				0,16
12	Темпи зростання				0,40
13	Прибутковість				0,50
Усього				–	

Оцінки привабливості галузі застосовуються в різних моделях матричного типу, які використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»).

Для характеристики галузі (узагалі) можуть бути використані такі показники: значення продукції для суспільства; характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);

прибутковість галузі; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих); темпи зростання/спаду самої галузі (бар'єри входу/виходу, головні позитивні/негативні фактори – технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»); потужність галузі (нестача/надлишок потужності); технічний рівень виробництва (середній чи необхідний); технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» і т. ін.) порівняно зі світовими надбаннями; потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках; стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні та негативні наслідки); середня оцінка витрат часу та грошей на досягнення конкурентоспроможного рівня (порівняно зі світовим рівнем); структура витрат на робочу силу, сировину та матеріали, на підтримку наявного технічного рівня, на розвиток і т. ін.), їхні особливості; організаційно-управлінські особливості процвітаючих підприємств галузі (тривалість виробничого циклу, спеціалізація, кооперація, концентрація, централізація, децентралізація тощо); канали розподілу та специфіка системи збуту; «оптимальний розмір» конкурентоспроможного підприємства; фінансова система (особливості обігу фінансових ресурсів, фінансово-інвестиційні потреби, способи та джерела фінансування); вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу і можливості їх досягнення; екологічні обмеження.

Таблиця 6.2

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж.Томпсона)

№ п/п	Критерії	Питома вага	Рейтинг (найвищий бал – 5, найнижчий - 1)	Оцінка
1	Розміри ринку	0,15	5	0,75
2	Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3	Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4	Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5	Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6	Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7	Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8	Вплив середовища	0,05	4	0,20
9	Вплив регулювання соціальної та економічної політики			
Усього		1,00	–	2,80

Найбільш поширеною та відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, де зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю

(галузями), в якій функціонує підприємство. Згідно з цією моделлю головними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, є споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та фірми, які потенційно можуть увійти й почати діяти в цій галузі. Ці компоненти середовища, з одного боку, загрожують існуванню підприємства, а з іншого – формують можливості для його подальшого розвитку. Розглянемо коротко їхній зміст.

Споживачі. В основу функціонування підприємств у ринковій економіці покладено ідею задоволення потреб. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає змогу відшкодувати витрати на виробництво проданого товару та отримати певний прибуток для продовження виробництва, а отже, для забезпечення життєздатності підприємства. Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти – кількісний і якісний. Розрізняють кінцевих споживачів та організацій-споживачі (виробники, оптова та роздрібна торгівля, некомерційні організації, держава тощо). Дж. Р. Еванс і Б. Берман пропонують урахувати такі відмінності в дослідженні цих двох типів споживачів:

1. Відмінності у придбанні:

- організації придбавають для використання в подальшому виробництві або для продажу іншим споживачам, а кінцеві споживачі – лише для власного, домашнього або сімейного споживання;
- організації найчастіше придбавають обладнання, сировину та напівфабрикати, кінцеві споживачі дуже рідко купують такі товари;
- організації здійснюють купівлю на основі специфікацій та технічних даних, кінцеві споживачі – здебільшого на основі опису, моди, власних смаків та уподобань;
- організації найчастіше приймають колективні рішення на відміну від індивідуальних рішень кінцевих споживачів;
- організації найчастіше досліджують ціни й постачальників;
- організації зазвичай орендують обладнання;
- організації найчастіше проводять конкурентні торги та переговори.

2. Відмінності в ринках:

- попит організацій є похідною від попиту кінцевого споживача;
- попит організацій більшою мірою залежить від циклічних коливань (наприклад, від відтворювальних циклів), ніж попит кінцевого споживача;
- організації зазвичай нечисленні та сконцентровані географічно;
- організації часто використовують спеціалізованих постачальників;
- канали руху товарів для організацій коротші, ніж для кінцевого споживача;
- організації можуть потребувати особливого обслуговування;

– організації частіше, ніж кінцеві споживачі, можуть виробляти товари та послуги як альтернативу до їх придбання.

Ідентифікація споживачів, їхніх потреб, особливостей споживання – умова успішного виробництва. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура закупівель, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). Однією з характеристик попиту та споживачів є сегмент ринку.

Сегмент ринку – результат поділу ринку на окремі частини за певною ознакою: держава, район, тип валюти, однорідна група споживачів (виділена за соціальними ознаками, платоспроможністю, мотивами купівлі, культурними, національними традиціями тощо).

Виділення окремих сегментів дає змогу більш детально досліджувати їхні характеристики, а саме: розподіл і концентрацію споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів.

Постачальники. Аналіз постачальників майже не відрізняється від аналізу споживачів, який здійснюється ніби з «іншого боку» – з погляду споживачів. Постачальники мають досить значний вплив на підприємство та галузь у цілому за рахунок цін на ресурси, умов постачання, можливостей розриву контрактів.

Досвід успішних підприємств доводить, що весь цикл постачання потрібно поділити на три етапи:

1) виявлення потреб у тих чи інших ресурсах, оцінювання їхніх обсягів і визначення способу, яким вона (потреба) може бути задоволена (це відображено в ресурсних стратегіях);

2) вибір конкретного способу задоволення потреби та конкретного постачальника;

3) реалізація закупівель (підписання контракту та його виконання).

Слід розрізняти постачальників сировини та матеріалів, капіталів, трудових ресурсів, оскільки взаємовідносини підприємства з ними мають певну специфіку.

Інформацію можна отримувати як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Внутрішня інформація складається з даних, здобутих на основі одержаних чи закуплених зразків, оцінок працівників відділів постачання тощо. Зовнішня інформація нагромаджується та аналізується за допомогою рекламних оголошень і проспектів на ярмарках, виставках, під час екскурсій на підприємства-постачальники тощо.

Наведемо перелік чинників, які можна використовувати для характеристики постачальників під час оцінювання ступеня їх впливу на організацію – об'єкт дослідження: оцінка тенденцій «ринків сировини» (та інших ресурсів, що постачаються); характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі (обсяг,

дефіцитність, структура матеріально-технічних ресурсів: ліквідні, довгозношувані, універсальні і т.ін.); розподіл «ринків сировини» (постачальників) і основні тенденції їх розвитку/занепаду (їх іще називають «зонами стратегічних ресурсів» – ЗСР); оцінка важливості окремих ресурсів для галузі; еластичність окремих ресурсів за ціною; кількість і концентрація підприємств постачальників (оцінка залежності підприємства від кожного з постачальників); можливості використання ресурсів-замінників (оцінка мобільності переходу на використання інших ресурсів); кількість (відсутність) підприємств, що можуть поставляти продукти-замінники; кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінка рівня конкуренції за ресурсами); оцінка організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників (особливо – рівень витрат на поставки в галузі та відповідна тенденція); оцінка «витрат конверсії» у разі зміни постачальника; оцінка можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників з виробниками за окремими видами ресурсів.

Товари-замінники. Товари-замінники (продукти чи послуги) виконують зазвичай ті самі функції, що й основні види продукції галузі, які є об'єктом дослідження, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Прикладами продуктів (послуг), які можуть бути взаємозамінними, є масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт, придбання нерухомості та страхування життя (як форма вкладання грошей) тощо.

Вплив товарів-замінників (продуктів) на рівень конкуренції досить значний, оскільки вони обмежують рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б. Наявність чи можливість існування товарів-замінників встановлює верхню межу ціни на ринку, що обслуговується галуззю – об'єктом дослідження.

Оцінювання товарів-замінників здійснюється за тими самими параметрами, що й основних товарів, які випускаються галуззю, що дає змогу виявити їхню конкурентоспроможність.

Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках:

1. Зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі.

2. Зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники.

3. Підвищення конкуренції: всередині галузі за місце на скороченому ринку; між галузями, які поставляють продукцію, що задовольняє ті самі потреби.

4. Необхідність пошуку нових напрямів діяльності та виникнення пов'язаних з цим додаткових витрат на підприємствах галузі.

Товари-замінники не завжди свідчать про зниження якості, а означають інший спосіб задоволення потреби. Важливим фактором, який

сприяє появі товарів-замінників, є науково-технічний прогрес та пов'язані з ним різноманітні інноваційні процеси.

Аналіз конкуренції. Конкуренція в галузі може бути більш або менш інтенсивною. Це залежить не лише від кількості підприємств у галузі, хоча деякою мірою їх кількість зумовлює тип конкуренції (наприклад, олігополістичну чи чисту). Крім того, на інтенсивність конкуренції впливають насиченість ринку, тенденції в його русі (розвиток чи скорочення), особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці тощо.

На підвищення інтенсивності конкуренції в галузі впливають:

1) велика кількість фірм-конкурентів чи приблизно однаковий їх вплив на ситуацію в галузі;

2) повільне зростання самої галузі;

3) порівняно високий рівень постійних витрат чи вартості товарно-матеріальних запасів;

4) значна додана вартість на підприємствах галузі (особливо за наукомісткого виробництва), що впливає на підвищення якості продукції;

5) відсутність диференціації продукції. Це означає, що для переходу споживачів від продукту однієї фірми до продукту іншої необхідні мінімальні додаткові витрати;

6) «стрибок», що відбувся у виробничих потужностях завдяки якомусь нововведенню, пов'язаному з підвищенням якості (за наявності надпотужностей у інших підприємств);

7) підвищення стратегічного значення продукції, яку виробляє галузь (що може виявлятися як допомога окремим виробникам з боку державних органів);

8) надвисокі «витрати конверсії», пов'язані з «виходом» із галузі;

9) вжиття підприємствами додаткових заходів щодо збереження комерційної таємниці та інших бар'єрів з метою охорони «інформаційного поля».

Посилення конкуренції пов'язане також із можливостями входження інших підприємств. Це зумовлює необхідність формування своєрідних «бар'єрів» і додаткових витрат для підприємств галузі.

Потенційні конкуренти. До потенційних конкурентів можуть бути віднесені такі підприємства: що діють на географічно близьких ринках, схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості; диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технологічно та організаційно) галузях і сферах; споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції; постачальники сировини, матеріалів і комплектувальних виробів, що здатні налагодити перероблення та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції; невеликі підприємства – аутсайдери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих фірм, бути поглинені цими

великими фірмами і за короткий час розвинулись до статусу небезпечного конкурента.

Потенційні конкуренти, а також підприємства, які перепрофілюють свою діяльність, спрямовують її в іншу галузь, стикаються з «бар'єрами входу».

«*Бар'єрами входу*» в галузь вважають певні перешкоди, які ускладнюють появу на ринках, що обслуговують підприємства галузі, наприклад нові організації-конкуренти. «Бар'єрами входу» називаються фактори, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що спостерігається навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер.

На інтенсивність конкуренції впливають також «бар'єри виходу» з галузі. Найбільше уваги в теорії та практиці менеджменту приділяють саме бар'єрам на виході з галузі. «Бар'єри виходу» – це перелік факторів, які стримують перехід підприємств у іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«*Бар'єри виходу*» з галузі такі: великий масштаб інвестицій, що мають бути списані; витрати на звільнення робітників («вихідні виплати»); реальні витрати на зміну профілю (витрати на охорону довкілля, платежі за оренду, що не закінчилися, штрафи за розірвання договорів тощо); «суміщені витрати» (зростання витрат на ведення прибуткового бізнесу внаслідок закриття збиткового); ефект неспорідненої диверсифікації (різна прибутковість виробів, що входять до комплекту); державне регулювання, яке може перешкоджати ліквідації певного напряму діяльності, внаслідок, наприклад, її соціальної значущості; вплив профспілок, які можуть втратити певну чисельність членів; особисті мотиви керівників; опір змінам персоналу; небажання підприємства втратити імідж тощо.

Партнери. До партнерів можуть бути віднесені всі підприємства та організації, з якими підприємство – об'єкт дослідження – вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, оскільки дають змогу використовувати знання, досвід, виробничі потужності тощо підприємств та організацій, що є фахівцями в певних галузях, і отримувати продукти та послуги найвищої якості. Високий рівень розвитку партнерських відносин є результатом поділу та спеціалізації праці, завдяки чому підвищується якість виробництва та продукції (послуг).

Організації-регулятори. Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій відчутно впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок

(наприклад, у формі контролю за цінами та платнею, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей і підприємств тощо). Державне регулювання може стимулювати розвиток ринку чи окремих галузей (наприклад, за допомогою протекціоністських заходів типу імпортних квот) або, навпаки, ускладнювати ситуацію (наприклад, внаслідок непродуманої системи оподаткування, яка не стимулює до зростання виробництва і насичення ринку товарами національного виробництва). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їх функціонуванням.

6.4. Внутрішнє середовище організації

Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися в зовнішньому середовищі прямого та непрямого впливу.

Використовуючи системний підхід до аналізу внутрішнього середовища організації, доцільно трактувати його як виробничий потенціал, суть якого ширша, наприклад, за «технічне ядро організації» Томпсона, або виробничу потужність.

Суть виробничого потенціалу. Дослідження виробничого потенціалу набули регулярності протягом останніх 30 років. Розрізняють виробничий потенціал окремої країни, галузі, регіону, організації тощо.

Виробничий потенціал – це наявні засоби, запаси та джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

Потенціал (від лат. *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі властивості будь-якої системи.

Коротко розкриємо суть наведених властивостей (характеристик) виробничого потенціалу.

Системні характеристики. Цілеспрямованість виробничого потенціалу підприємства (ВПП) виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності.

Складність ВПП полягає в наявності кількох складових, кожен з яких може мати кілька частин. Наприклад, основні фонди містять обладнання та будівлі, а персонал – працівників різного фаху. Складність

зумовлюється галузевими особливостями підприємств та розвитком НТП.

Самовідтворюваність ВПП полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків (тобто руху інформаційного ресурсу).

Відкритість (зв'язок із зовнішнім середовищем) пов'язана з призначенням будь-якої організації бути корисною суспільству, відповідати вимогам ринку. Для виконання цих настанов необхідно підтримувати ВПП у належному стані, а це неможливо без ефективних зв'язків із середовищем.

Структурні характеристики ВПП. Цілісність ВПП означає, що всі його елементи мають виконувати загальну цільову функцію, яка постає перед системою. Кожна складова ВПП має право на існування у складі системи тільки тоді, коли вона сприяє виконанню корисної роботи з досягнення загальної мети.

Взаємозв'язок (взаємодія) елементів ВПП – необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти нових якостей, що не є характерними для елементів до початку їх взаємодії.

Альтернативність (взаємозамінність) елементів ВПП базується на припущенні, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові ВПП можуть використовуватися в певному співвідношенні.

Кількісна вимірюваність (масштаб) потенціалу – це вимога щодо кількісного оцінювання наявного ВПП та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших організацій. Масштаб потенціалу визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні.

Якісні характеристики виробничого потенціалу. Інноваційна спрямованість та сприйнятливість визначають можливості розвитку ВПП завдяки безпосередньому й систематичному створенню та використанню нових наукових ідей.

Гнучкість свідчить про можливості переорієнтації системи на виконання інших видів діяльності (на випуск нової продукції, використання інших ресурсів тощо) без докорінних змін у матеріально-технічній базі.

Усталеність/рухомість ВПП визначає його більшу чи меншу здатність до рутинних або змінних за своєю суттю робіт.

Фізичне та моральне старіння ВПП пояснюється наявністю матеріально-речовинних елементів, що мають свої «строки служби».

Історичні умови формування та функціонування мають враховуватися в характеристиці ВПП, оскільки саме вони визначають географічне розташування, масштаби, коопераційні зв'язки та «прив'язку» до джерел сировини тощо.

Соціально-економічні наслідки використання мають бути визначені для ідентифікації зацікавлених у використанні, підтримці в наявному стані або розвитку (скороченні) ВПП груп.

Оцінювання виробничого потенціалу. Для визначення розміру виробничого потенціалу згідно з різними концепціями використовують різні підходи.

Існують *три основні підходи до визначення виробничого потенціалу*: ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий (проблемно-орієнтований).

1. *Ресурсний підхід*, зорієнтований на визначення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його розмір як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

Для оцінювання виробничого потенціалу згідно з ресурсним підходом використовуються обліково-звітні документи, на основі яких розраховуються відповідні показники. Приклад такого дослідження наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Методи аналізу внутрішнього середовища організації

Об'єкт аналізу	Метод	Система показників
Ресурси	Аудит ресурсів	Кількість ресурсів: обсяг запасів (за окремими видами); дохід/зайнятість; інтенсивність руху капіталу тощо. Якість ресурсів: кваліфікація робітників; технічний рівень обладнання; унікальність МТР тощо
Компетентність щодо окремих дій	Аналіз дій	Обсяг продажів на одного працівника. Випуск продукції на одного працівника. Витрати МТР на одного працівника або робітника тощо
Компетентність щодо управлінських зв'язків	Аналіз роботи всієї організації	Частка ринку. Прибутковість (рентабельність продукції тощо). Продуктивність, результативність (обсяг продажів/витрат, продуктивність праці, ефективність виробництва тощо)

Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживчої вартості. Кожен з окремих видів ресурсів робить свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» стосовно всіх складових потенціалу одночасно не є ефективним.

2. *Структурний підхід*, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства, визначає його розмір згідно з прогресивними нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі.

3. *Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід*, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених

цілей, визначає його розмір як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, децю ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, яке знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») із широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків.

Важливим етапом стратегічного аналізу є цільове оцінювання виробничого потенціалу підприємства.

Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для таких дій: вибору стратегій та визначення термінів їх виконання; визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових; формування конкурентоспроможності підприємства; прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

Попередній цільовий аналіз виробничого потенціалу можна виконувати у табличній формі (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Цільове оцінювання відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям)

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Відсутній	Наявна не більша, ніж загальна професійна орієнтація в галузі, куди спрямовано майбутню діяльність підприємства; перед визначенням будь-яких конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0...0,2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП (окремого його елемента) залучення зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише при спільному виконанні робіт під керівництвом (або при наданні певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0,2 ... 0,4
Середній	Рівень відповідності ВПП (окремого його елемента) дає змогу починати роботи з освоєння вибраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба «підсилити» окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)	0,4 ... 0,7

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значень рівня відповідності
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем щодо переходу до нового напрямку діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, у процесі виконання робіт	0,7 ... 0,9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП або потенціал у цілому достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0,9 ... 1,0

Експертні оцінки складаються за такою шкалою: 5 – повна відповідність; 4 – відповідність в основному; 3 – відповідність за великою кількістю елементів; 2 – незначна відповідність; 1 – відповідність за другорядними елементами; 0 – невідповідність.

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства вибраним стратегіям за окремими складовими.

Запитання до розділу 6

1. Які існують рівні до опису структури зовнішнього середовища організації?
2. Якими факторами характеризується зовнішнє середовище організації?
3. Які показники застосовуються для характеристики галузі?
4. Що впливає на підвищення інтенсивності конкуренції в галузі?
5. Охарактеризуйте властивості виробничого потенціалу.

7. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ РОЗВИТКУ СЕРЕДОВИЩА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Складання стратегічного балансу та суть SWOT-аналізу

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші **загрози** виникають тоді, коли негативний розвиток

ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; **МОЖЛИВОСТІ** – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу – дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу. У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік.

Практика застосування виокремлює такі головні особливості стратегічного балансу: суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їх важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища; імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи; необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує уваги. Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді SWOT-аналізу (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Потенційні внутрішні переваги та недоліки

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу.</p> <p>Наявні конкурентні переваги (унікальність).</p> <p>Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність.</p> <p>Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер.</p> <p>Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи).</p> <p>Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір».</p> <p>Сприяння зростанню кількості цільових груп споживачів чи їхньої лояльності.</p> <p>Вища за середню обізнаність про стан ринку.</p> <p>Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів</p>	<p>Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.</p> <p>Відсутність реальних конкурентних переваг.</p> <p>Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується).</p> <p>Втрата конкурентної позиції.</p> <p>Нижчі за середні темпи зростання.</p> <p>Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції.</p> <p>Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість.</p> <p>Втрата репутації у споживачів.</p> <p>«Аутсайтери» у розвитку продукції.</p> <p>Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація.</p> <p>Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)</p>

Закінчення табл. 7.1

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<p>Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку.</p> <p>Диференціація виробів.</p> <p>Обґрунтована диверсифікація.</p> <p>Увага до зниження витрат.</p> <p>Вищі за середні рентабельність і прибутковість.</p> <p>Достатні фінансові ресурси.</p> <p>Вищі за середні маркетингові навички.</p> <p>Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції).</p> <p>Творчий, підприємницький менеджмент.</p> <p>Добре вивчений ринок, потреби покупців.</p> <p>Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу.</p> <p>Імідж надійного партнера.</p> <p>Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі</p>	<p>Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДДКР.</p> <p>Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску.</p> <p>Слабка система розподілу.</p> <p>Виробництво з високими витратами, старіння потужностей.</p> <p>Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію, або занадто великі – починається «хвороба великих компаній».</p> <p>Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів.</p> <p>«Новачок» у бізнесі, чю репутацію ще не доведено.</p> <p>Погано вибрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку.</p> <p>Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами</p>

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, які може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, ана-

лізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розроблення та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; вона не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника це корисна справа, яка дає змогу замислитися над ситуацією і перспективою.

За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 7.1).

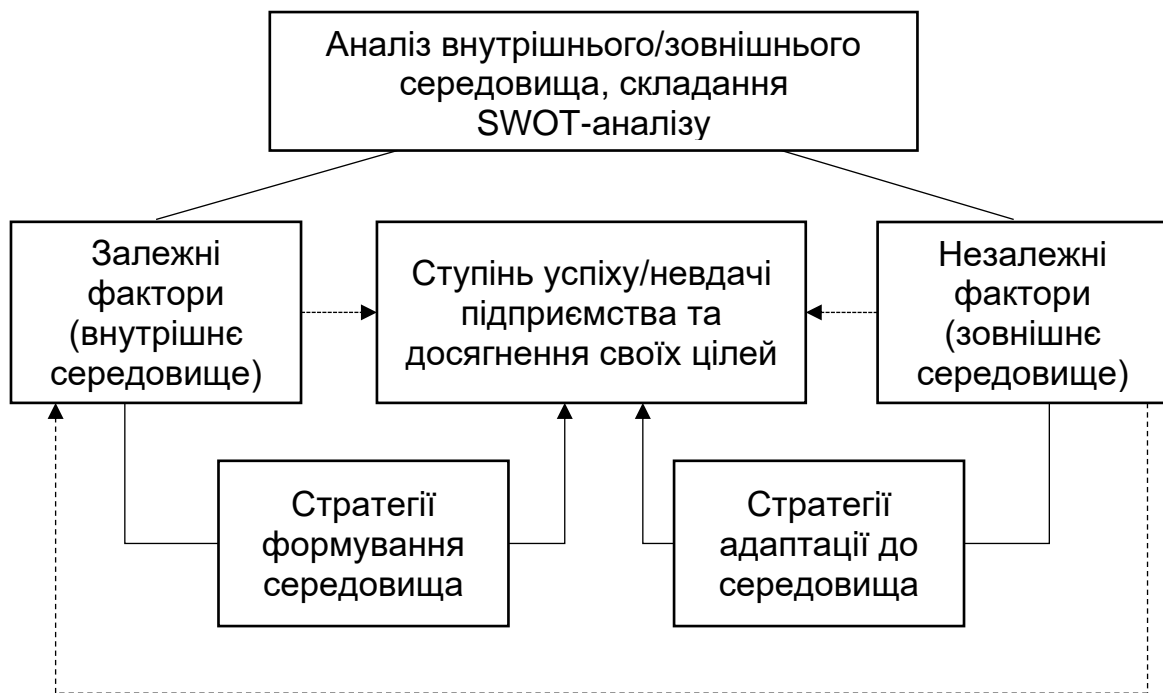


Рис. 7.1. Схема врахування залежних та незалежних факторів

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розроблення та реалізації стратегії.

Простежити за співвідношенням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис. 7.2).

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що треба враховувати надалі під час розроблення стратегій певного типу:

- *поле СіМ* – розроблення стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього середовища;
- *поле СіЗ* – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- *поле СлМ* – розроблення стратегій подолання слабкостей підприємства завдяки можливостям, що надає зовнішнє середовище;
- *поле СлЗ* – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розроблення стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	1 2 і т. ін. Рішення: використовувати?	1 2 і т. ін. Рішення: пом'якшити?
	1 2 і т. ін. Рішення: розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати?	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар», чи є «сили»
	Сильні сторони	Поле СлМ	Поле СлЗ
	1 2 і т. ін. Рішення: ліквідувати?	Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що надає середовище	Рішення: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів

Рис. 7.2. Матриця SWOT-аналізу

Зауважимо, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому їх доцільно поділили на коротко- та довгострокові (табл. 7.2).

Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові	Короткострокові	Довгострокові
1 Залежать від діяльності підприємства 1.1 1.2 1.n								
2 Не залежать від діяльності підприємства 2.1 2.2 2.m								

Для розроблення стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 7.3).

Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розроблення вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Необхідність оброблення великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний і кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

7.2. Прогнозування в системі стратегічного управління

У попередніх розділах було розглянуто питання щодо визначення ролі передбачення тенденцій розвитку майбутнього в діяльності організацій. На різних фазах (див. табл.1.1) прогнозування існувало в різних формах, створювалися, використовувалися різні моделі та методи.

Прогноз – це передбачення напрямів та тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

Залежно від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування (табл. 7.4).

Розрізняють різні підходи до прогнозування, але будь-який із них можна віднести до *інтуїтивного* (на основі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони, «пастки» минулого досвіду, неусвідомлені спроби самоствердження, ілюзії тощо.

Науковий підхід базується на використанні взаємодоповнювальних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів – виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудувати моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього).

У моделі відбиваються складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об'єкта прогнозування.

Останніми роками поширення набули:

- економетричні моделі;
- економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь;
- галузеві моделі «витрати – випуск» тощо.

Варіанти використання прогнозів в публічній організації

Роль прогнозу	Уявлення про майбутнє	Наслідки
Відсутність прогнозів (вони не потрібні)	Немає	Рішення приймаються без оцінювання наслідків. Результат – криза та можливий крах організації
Відсутність прогнозів (вони неможливі)	«Фатум»	Нічого не можна змінити, тому не треба намагатись передбачити майбутнє; усе, що діється – несподіванка. Результат – такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Відсутність прогнозів (досить «славного минулого»)	«Розвиток» минулого	Зміна умов діяльності робить ефективні в минулому рішення непридатними до поточної ситуації. Результат – такий підхід призводить до кризи та можливого краху організації
Екстраполяція	Майбутнє схоже на минуле	Рівень розвитку підприємства буде вищим, але принципово нічого не зміниться, може бути втрачено конкурентну позицію внаслідок прорахунків з інноваціями
Часткове прогнозування (прогнозування критичних точок)	Очікування кризи	Усе підпорядковано ліквідації кризових явищ, а не їх запобіганню; не завжди вдається вийти з кризи
Інтуїтивні прогнози	Майбутнє можливо передбачити	Відсутність використання раціоналістичних методів робить прогнози ненадійними, нерідко ці прогнози є неправильними або некорисними. Можливість кризи
Система варіантних прогнозів	Те саме	Основа системи планів, осмислення можливостей впливу на обставини (середовище). Результат – довгострокове існування організації

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають в тому, що вони містять як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози – це інструменти визначення цілей, але цілі – явище складніше за просте визначення та констатація напряму розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й суть самого явища – «мету», оскільки від цього залежить зміст концепції

та окремих складових системи стратегічного управління.

Кожний бізнес, яким би малим він не був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що зі свого боку створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі:

- визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;

- оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єктів прогнозування (рис. 7.3);

- попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;

- оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків з прояву обмежень у системі «час – гроші».

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани. У стратегічному плануванні прогнози використовуються *в різних варіантах*, а саме:

- побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт – ринок»;

- оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);

- виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);

- зміни у співвідношенні «можливості – загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);

- розроблення цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Зазвичай такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід успішних підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

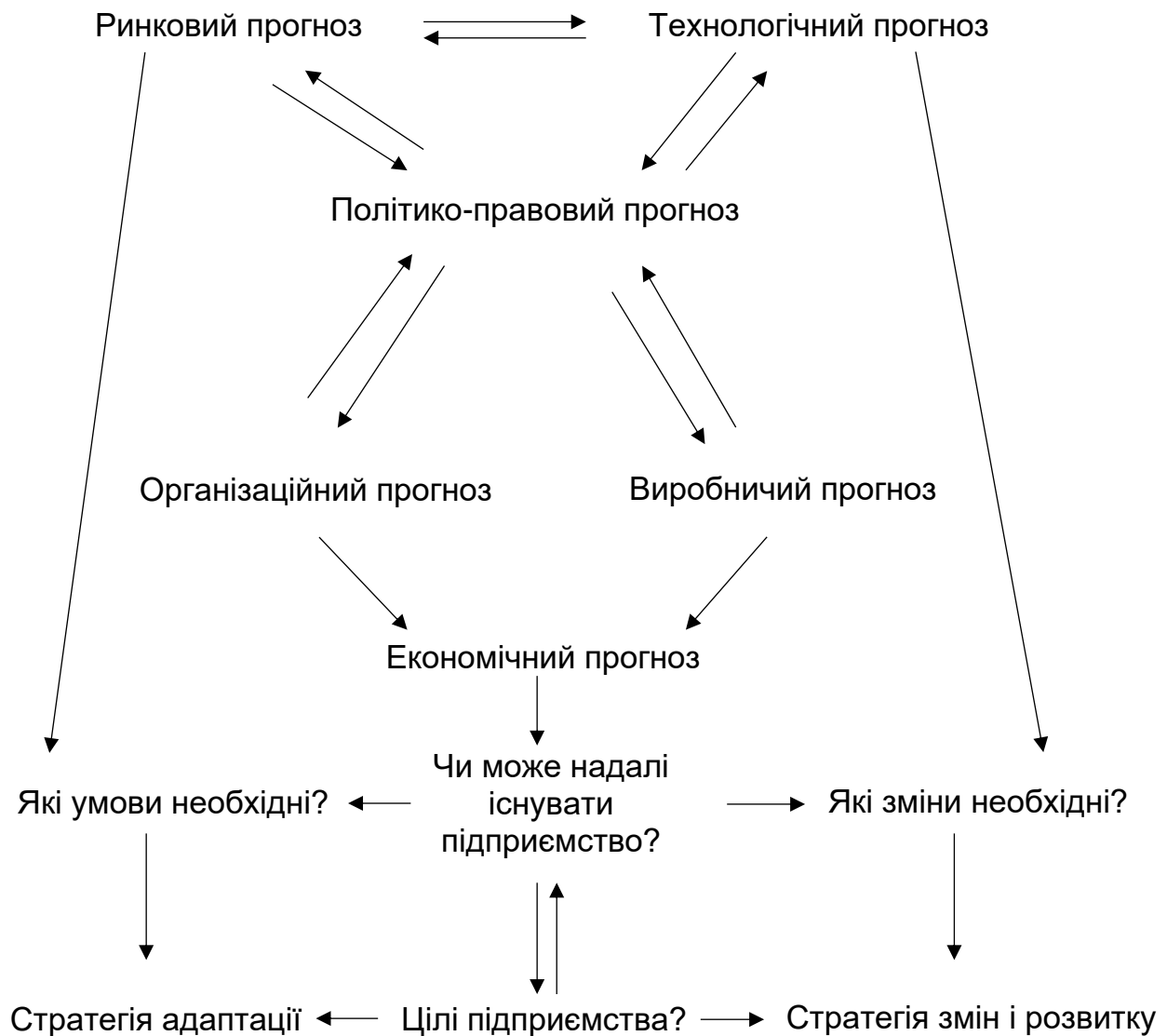


Рис. 7.3. Зв'язок прогнозів з цілями та стратегіями підприємства

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів прогнозування, тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні (табл. 7.5), є методи екстраполяції, експертні методи, методи моделювання з різноманітними класифікаційними групуванням моделей.

У системі стратегічного управління найпоширенішими є методи прогнозування, наведені в табл. 7.5.

Основні методи прогнозування

Класи	1. Методи екстраполяції		
Види	1.1. Екстраполяція даних про розміри об'єктів прогнозування	1.2. Екстраполяція оцінних функціональних характеристик об'єктів прогнозування	1.3. Екстраполяція системних і структурних характеристик об'єктів прогнозування
Групи	1.1.1. Екстраполяція кількісних параметрів технічних засобів виробництва	1.2.1. Екстраполяція даних про результативність діяльності системи та її окремих елементів	1.3.1. Екстраполяція характеристик структурних елементів у досліджуваних системах
	1.1.2. Екстраполяція кількісних параметрів науково-технічного потенціалу	1.2.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів	1.3.2. Екстраполяція оцінок якості функціонування систем різних типів
	1.1.3. Екстраполяція кількісних параметрів окремих видів ресурсів		
	1.1.4. Екстраполяція кількісних параметрів ресурсного потенціалу і т. ін.		
	1.1.5. Екстраполяція окремих характеристик систем та їх елементів, що вивчаються у процесі SWOT-аналізу		
Класи	2. Експертні методи		
Види	2.1. Індивідуальні експертні оцінки	2.2. Колективні експертні оцінки	
Групи	2.1.1. Оцінки типу «інтерв'ю»	2.2.1. «Метод комісії»	
	2.1.2. Аналітичні експертні оцінки	2.2.2. Метод віднесеної оцінки	
		2.2.3. Метод «Делфі»	

Класи	3. Методи моделювання		
Види	3.1. Логічні моделі-образи	3.2. Математичні моделі	3.3. Інформаційні моделі
Групи	3.1.1. Історичні аналоги	3.2.1. Статистико-ймовірнісні моделі	3.3.1. Інформаційні моделі на базі патентної інформації
	3.1.2. Метод сценарію	3.2.2. Економіко-математичні моделі	3.3.2. Моделі на основі вивчення потоків науково-методичних матеріалів
		3.2.3. Функціонально-ієрархічні моделі	3.3.3. Інформаційні моделі міждисциплінарної (міждисциплінарної) взаємодії

Методи екстраполяції базуються на припущенні про незмінність або відносну стабільність наявних тенденцій розвитку. Інакше кажучи, гіпотеза економічного передбачення базується на схожості та спадковості глобальних умов існування підприємств у минулому, теперішньому та майбутньому. У цьому й полягає обмеженість зазначеного підходу, оскільки чим тривалішим є період прогнозування, тим більш імовірною є змінність тенденцій розвитку під впливом різних факторів.

Експертні методи базуються на знаннях та досвіді спеціалістів різної кваліфікації.

В основу *експертних методів* покладено п'ять основних умов групового вибору рішень [17].

Умова 1. Універсальність, тобто наявність достатньої різноманітності можливостей вибору (≥ 3) експертів (≥ 2) та можливостей визначення для них індивідуальних профілів переваг.

Умова 2. Наявність позитивного зв'язку колективних та індивідуальних переваг, за якого відмова (або доповнення) від однієї альтернативи в індивідуальних перевагах окремого експерта не повинна змінити спрямованості переваги відносно колективної.

Умова 3. Незалежність непов'язаних альтернатив (якщо переваги кожного експерта є однаковими в кількох профілях, то й відповідні за альтернативами ступені переваг суспільства мають бути однаковими для цих профілів).

Умова 4. Наявність незалежності експертів, тобто відсутність «нав'язаного» їм товариством ступеня переваг.

Умова 5. Відсутність диктаторства (як правило, з боку одного експерта-лідера, переваги якого визначають переваги товариства, а інші члени

впливають на вибір альтернатив лише в тому разі, якщо ці альтернативи не мають ніякого значення для названого індивідуума).

Найпоширенішим експертним методом є метод Дельфі, який за більш ніж 40-річну історію набув різних інтерпретацій та сфер застосування, зокрема й для розроблення прогнозів (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Схема використання методу Дельфі під час розроблення сценаріїв розвитку подій

Методи моделювання являють собою досить широкий спектр економіко-математичних, економетричних та інших моделей, що характеризуються спільною особливістю – мають на меті побудувати моделі об'єктів реальної дійсності, особливо (у межах можливості) їх динаміки, щоб створити основи для відпрацювання оптимальних управлінських рішень.

Технологічний оптимізм 1960-х років, віра, що менеджмент – це процес, який можна довірити комп'ютеру для необхідної щільності рішень, що приймаються, згодом різко зменшився. Але досі загальна роль, яку відіграють інформаційні технології взагалі та моделювання зокрема, здається більш важливою, ніж це є насправді.

Світ бізнесу занадто складний, щоб бути адекватно описаним у межах будь-якої моделі. Цей висновок призводить до двох типів однаково хибних реакцій:

1) відмови від аналітичних моделей та аналізу взагалі, перебільшення значення інтуїції, досвіду та «здорового глузду». Зазначена реакція базується на методах аналогій та порівнянь, на вивченні серії типових ситуацій, на таких думках і судженнях, що переважають у даний момент. Але все це – також клас моделей, але моделей певного типу, в яких насправді екстраполюється свій або чужий досвід, щоб досягти бажаного результату, який, за загальною оцінкою, є недосяжним;

2) побудови складної системи взаємозв'язаних моделей, що охоплює найбільший період складної дійсності. Моделі в такій ситуації дають відчуття можливості швидкої та точної ідентифікації ситуації, розрахунку поведінки окремого об'єкта в умовах середовища, що змінюється, та пов'язаних із цим ризиків. Такі моделі, зорієнтовані на суто формальні чинники для прийняття рішень, зарекомендували себе погано, оскільки потребували значних витрат часу, а отже, і коштів. Через великі обсяги інформації, потрібні для застосування моделей, у разі імовірного характеру отримуваних результатів менеджери відмовлялися використовувати ці моделі, посилаючись на «марно втрачений час для збирання та оброблення інформації, що призводить до зволікання з прийняттям необхідних рішень» за «незабезпечення гарантованого 100 %-вого успіху».

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

7.3. Методи сценарного прогнозування

У стратегічному управлінні набув поширення метод побудови *сценаріїв розвитку подій*. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. П. Шварц, один із найвідоміших фахівців з розроблення сценаріїв розвитку окремих підприємств і державних установ (включаючи, наприклад, фірми «Ройал-Датч-Шелл», «Вольво», Лондонську фондову біржу та Білий дім США), визначав *сценарії*, з одного боку, як «інструмент упорядкування власного розуміння про альтернативи розвитку зовнішнього середовища, в якому доведеться приймати рішення щодо розвитку підприємства, а з іншого

боку, як організаційні заходи, які допомагають нам перетворити наші очікування (мрії) на наше реальне майбутнє».

Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Отже, треба розрізнити два аспекти в характеристиці сценаріїв:

1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;

2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Процес підготовки сценарію складається з таких етапів:

1. Створення уявлення про всю систему, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дає змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (зокрема, географічного розташування), інтересів угруповань, які стосуються функціонування системи (особливо акціонерів і менеджерів, якщо йдеться про акціонерне товариство). Важливо визначити закони, закономірності, правила та обмеження функціонування системи, що є об'єктом досліджень.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися.

3. Розвиток системи базових посилянь і критеріїв. Базові посилення та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і фактори, що їх формують).

4. Визначення цілей розроблення кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах.

5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розроблення.

6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, за допомогою яких система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей

підприємства, пошук шляхів і напрямів балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їх впливу під час вибору того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такій ситуації.

8. Розроблення сценарію або сценаріїв, зокрема й альтернативних. Розглянемо деякі з *методів розроблення сценаріїв*.

Метод посилянь. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких робляться остаточні висновки про можливості розвитку підприємства або організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву наявного, оскільки він не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу ним «екстремальні» посилення містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображається в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Акоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій.

Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати цілі (наявні стратегії) організацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств – постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

Метод критичних полів (the critical site method), що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розроблені сценарії ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають реструктуризувати систему. Критичним полем можуть бути щорічні збори акціонерів, ради директорів, вибори, референдуми, національні збори та інші акції, які дають змогу вибрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, на які треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, 20 березня 2003 р., SNK-банк оголосив сьогодні, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, оскільки стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...»; або: «Детройт, 3 квітня 2003 р., «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посиляючись на статтю 11 Закону про банкрутство через безпрецедентні збитки.

Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеній у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод досить довго використовувався як додаток до інших методів розроблення сценаріїв. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на визначенні загальних факторів розвитку процесу або явища.

Далі цей метод знайшов конкретизацію в розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним.

Серед них достатньо поширеним став *метод Сааті*, який під час розроблення сценаріїв рекомендує застосовувати технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень (N011-зігисшгесі. Decision Making). Особливістю цього методу є необхідність додержання умови фокусування (зосередження) різноманітних уявлень експертів стосовно досліджуваного процесу на основі «причинової» перспективи процесів, які закладаються у сценарій. Таке «зосередження» досягається за допомогою використання ієрархічних мереж для кожного зі сценаріїв.

Загальну схему структури ієрархічної мережі за методом Сааті наведено на рис. 7.5.

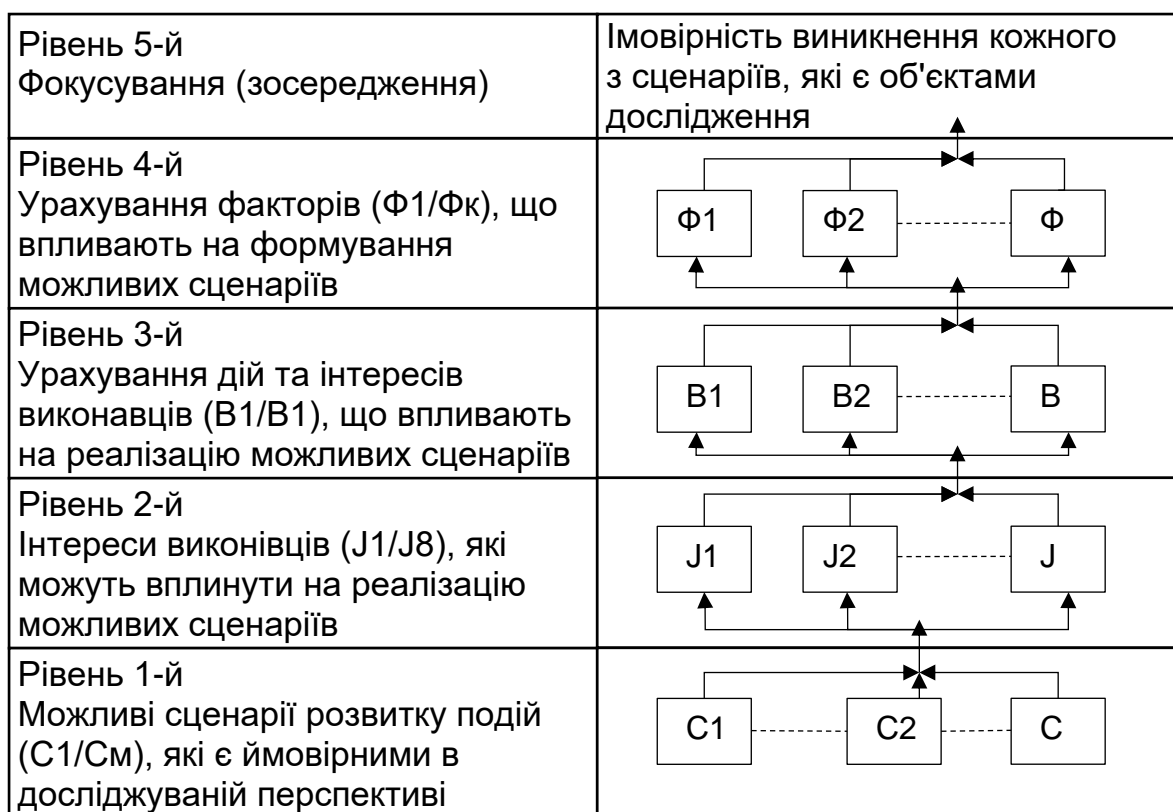


Рис. 7.5. Структура ієрархічної мережі за методом Сааті

Експерти, що використовують цей метод, «вибудовують» логіку

можливого розвитку подій, користуючись своїми власними знаннями та уявленнями, а також запропонованими класифікаційними ознаками факторів, яких потребує запропонований метод. Як показує досвід застосування методу Сааті, він дає змогу побудувати досить імовірні сценарії внаслідок уникнення широкого «розкиду» оцінок експертів, які ввійшли до групи опитування. Ітераційне проходження за кожним із п'яти рівнів моделі кожним експертом з урахуванням інформації про результати побудови сценаріїв іншими експертами приводить до балансування окремих складових та змісту сценарію загалом.

Метод Сааті використовується в різних модифікаціях як для досягнення фокусування в окремому сценарії, так і для сукупності сценаріїв розвитку подій, а також наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблем.

Матриця перехресного впливу подій. Нерідко у сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, використовуючи експертні оцінки, які б характеризували майбутнє на певному проміжку часу.

Використання зазначеного методу передбачає проходження деяких етапів:

- визначення переліку найважливіших подій, які здатні вплинути на розвиток певного процесу або явища: $\Pi_1: \Pi_n$;
- оцінювання ймовірності здійснення кожної події (вони визначаються як прості або вихідні ймовірності): $P(\Pi_1) - P_0(\Pi_n)$;
- побудова матриці перехресного впливу розмірами $N \cdot N$, де N – кількість вибраних для аналізу подій. Матриця перехресного впливу визначає взаємовплив вибраних подій.

Розглянемо умовний приклад.

На розвиток певного об'єкта, наприклад, впливають чотири події $\Pi_1: \Pi_4$, причому Π_1 впливає на Π_3 , Π_2 впливає на Π_4 , у свою чергу, Π_4 впливає на Π_2 . Тоді матриця перехресного впливу подій матиме такий вигляд (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Матриця перехресного впливу (умовний приклад)

Події	Результати впливу			
	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4
Π_1		–	!	–
Π_2	–			!
Π_3	–			
Π_4	–	!		

Далі слід оцінити ймовірність здійснення подій, тобто $P(\Pi_i)$. Для цього можна використовувати широкий спектр моделей і методів (імітаційне та стохастичне моделювання, експертні методи тощо). Отримані результати є основою для розроблення сценаріїв.

Метод Байєса. На відміну від матриці перехресного впливу подій, цей метод використовується для альтернативних варіантів розвитку і дає змогу зорієнтувати експертів на їх максимально реалістичну оцінку.

Метод передбачає проходження таких послідовних кроків:

1. Установлюється часовий інтервал (сценарна перспектива) та розробляється певний перелік можливих сценаріїв C_1/C_n . Сценарій розробляється з урахуванням таких необхідних вимог:

– альтернативні сценарії мають взаємно виключати один одного (здійснення одного сценарію «відкидає» решту);

– альтернативні сценарії повинні передбачати весь можливий спектр розвитку подій (тобто сукупність їх має бути вичерпною).

2. Можливі сценарії апріорно оцінюються щодо ймовірності здійснення кожного з них ($P(C_1: C_n); 2n$).

3. Визначається перелік найважливіших подій ($\Pi_1: \Pi_n$), які є наслідками сценаріїв певного спрямування.

4. Повторно оцінюється ймовірність здійснення кожного з розроблених сценаріїв з урахуванням подій ($\Pi_1: \Pi_n$). При цьому застосовуються відомі формули Баєса, що дають змогу дістати скориговані умовні ймовірності.

5. Отримані результати оформлюються графічно (див., наприклад, метод системи діаграм) і доводяться до розробників сценаріїв для остаточного оцінювання найбільш імовірних з них за критерієм реалістичності.

На практиці сценарії використовуються для формування стратегії, розроблення стратегічних планів і програм. Якість сценаріїв визначається за такими *критеріями*:

1. Сценарій має бути *змістовним*, тобто показувати, як внутрішні суперечності процесів чи явищ впливають на формування прогресивних (негативних) тенденцій у системі (для якої сценарій складається), як можуть змінюватись кількісно та якісно характеристики цієї системи та результати її діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці тенденції надають інформацію про те, що система (підприємство, організація, галузь тощо) має зробити певні зміни у своїй структурі та механізмах діяльності з метою використання нових можливостей та пом'якшення загроз, які виникають. Цей підхід у теоретичних роботах дістав назву діалектичного, оскільки базується на твердженні про неможливість розвитку без суперечностей і утруднень, які, у свою чергу, є джерелами розвитку будь-якого процесу чи явища.

2. Сценарій має бути *достовірним*. Будь-який висновок має бути обґрунтований, побудований на достовірних припущеннях та інформації

і не повинен відбивати лише бажання особи, яка розробляє сценарій.

3. Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій *доцільно розробляти систему сценаріїв*, що різняться переліком припущень і взаємодією факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарій з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій. Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на відповідних факторах (рис. 7.6).

Виробництво/споживання

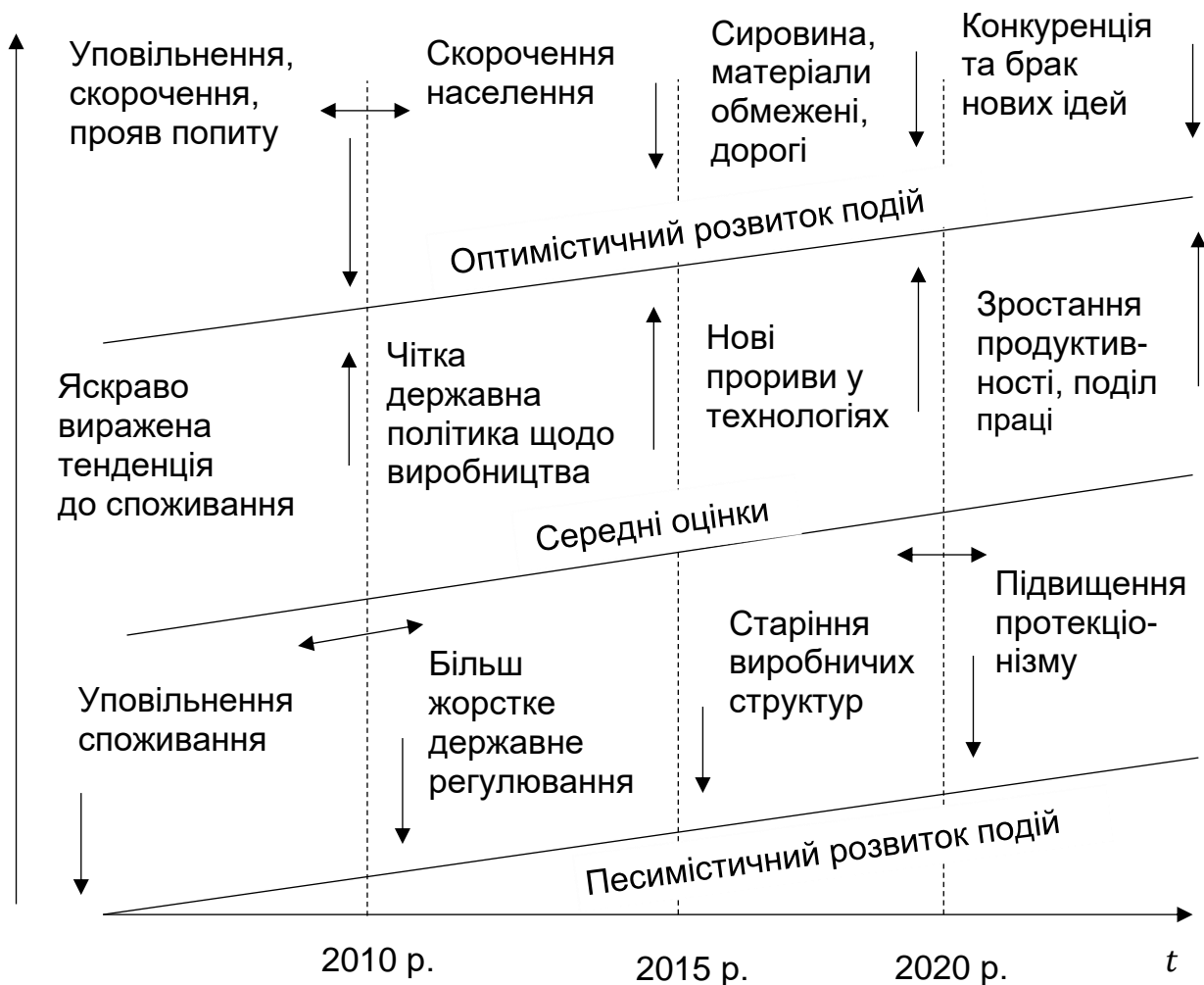


Рис. 7.6. Оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій

На цій основі кожна організація може вибрати власну поведінку щодо врахування (або ні) цих змін – радикальні або поступові перетворення свого потенціалу або нехтування ними.

Стратегічний аналіз та прогнозування сприяє зменшенню невизначеності середовища, дає змогу зорієнтуватися в навколишньому середовищі і перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі.

Запитання до розділу 7

1. Що таке стратегічний баланс?
2. Охарактеризуйте методологію проведення стратегічного аналізу методом SWOT.
3. Яке має значення прогнозування у стратегічному плануванні?
4. Охарактеризуйте методи, які використовуються для прогнозування при стратегічному управлінні.
5. Зробіть порівняльний аналіз різних методів сценарного прогнозування.

8. ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ, ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Суть категорії «конкурентоспроможність»

М. Портер вважає, що конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів. У розглядуваному випадку йдеться про наявність орієнтації на поліпшення використання виробничо-збутового потенціалу організації. Однак не завжди навіть найкраще використання наявних ресурсів дає змогу перемогти у конкурентній боротьбі. Основне тут – конкурентоспроможність організації, її здатність до ведення конкурентної боротьби.

Найбільш складним у теорії та практиці менеджменту є визначення суті та механізмів конкурентоспроможності. Це можливо на основі визначення характеру конкурентної переваги або ключових факторів успіху.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції завдяки більшій прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

У боротьбі за споживача ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від особливостей галузей, сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху мають більш-менш стабільні класифікаційні ознаки і зазвичай базуються на належному науково-технічному рівні виробництва та продукту, високорозвинених маркетингу та менеджменту, високому організаційно-технічному рівні виробничих процесів, належному фінансово-економічному забезпеченні діяльності підприємства, високому рівні кваліфікації персоналу тощо. Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі. Однак відомо, що

конкурентоспроможність, що базується на одному ключовому факторі успіху, є ненадійною. Це повинен пам'ятати кожен менеджер.

Ключові фактори успіху (КФУ) формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави.

М. Портер велику увагу приділив впливу «детермінант національного ромба» на формування конкурентоспроможності галузей, регіонів, окремих підприємств (рис. 8.1). Він сформулював перелік запитань, відповіді на які дають змогу визначити рівень конкурентоспроможності галузі певної країни.

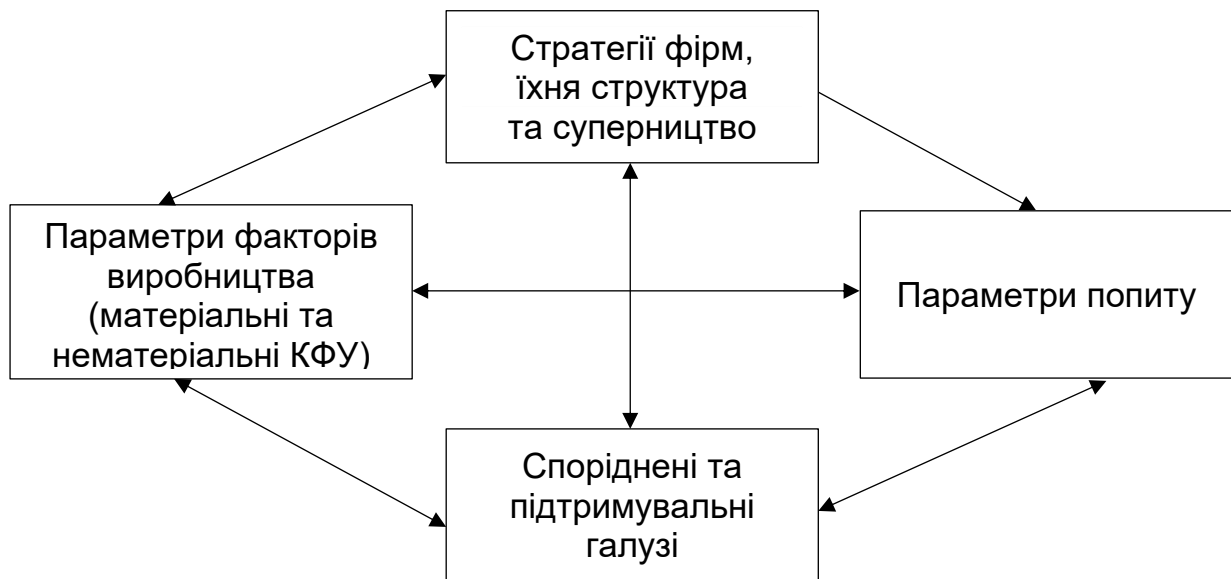


Рис. 8.1. Детермінанти національного ромба

У блоці «стратегія фірм, їхня структура та суперництво»:

– Чи відповідають стиль менеджменту та переважні типи організаційних структур у країні потребам певної галузі?

– Які види стратегій ґрунтуються на прийнятих у країні організаційних нормах?

– Чи є галузь у даній країні привабливою для талановитих людей?

– Чи відповідають цілі інвесторів потребам збільшення конкурентоспроможності галузі?

– Чи наявні достойні конкуренти на внутрішньому ринку?

– У блоці «параметри факторів виробництва»:

– Чи має країна особливо розвинуті фактори виробництва? Якщо так, то в яких сегментах та для яких конкурентних стратегій вони можуть застосовуватися?

– Чи має країна кращі порівняно із зарубіжними механізми створення факторів виробництва для певної галузі (науково-дослідні програми, вищі навчальні заклади тощо)?

– Чи відбиває невідгідне становище із визначеними факторами виробництва ситуацію, що склалася у міжнародному масштабі?

– У блоці «*параметри попиту*»:

– Чи є покупці продукції у країні вимогливими? Якщо так, то у яких саме сегментах ринку?

– Чи існують у країні незвичні потреби у продукції даної галузі, які можуть бути ініційовані в інших місцях?

– Чи випереджають потреби покупців у даній країні потреби в інших країнах?

– Чи існують у країні достатньо розвинуті канали розподілу та збуту, чи випереджають вони світові тенденції?

У блоці «*аналіз споріднених і підтримувальних галузей*»:

– Чи має країна постачальні галузі світового рівня? Якщо так, то для яких сегментів галузі?

– Чи має країна сильні позиції у важливих суміжних та підтримувальних галузях?

Відповіді на поставлені запитання потребують глибокого аналізу ситуації у країні, стосовно якої ведуться дослідження. Для цього залучається весь арсенал підходів і методів аналізу середовища, про які йшлося раніше.

Детермінанти «національного ромба» характеризують фактори що формують конкурентне середовище, де діють всі організації країни – об'єкта аналізу. Усі складові взаємодіють і посилюють або послаблюють конкурентні переваги фірм, що працюють у межах певної економіки. Можна відстежити і зворотний зв'язок: підвищення ключових факторів успіху і випуск конкурентоспроможної продукції, вибір конкурентних стратегій, розвиток як окремих підприємств, так і окремих галузей створюють умови для зростання конкурентоспроможності держави.

У стратегічному управлінні *конкурентоспроможність* найчастіше розглядають у двох аспектах:

1) *конкурентоспроможність товару (продукції)*, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або вибраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо;

2) *конкурентоспроможність підприємства* – це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

8.2. Конкурентоспроможність продукції

Відображенням конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Загальна формула для визначення конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$K = E/B \rightarrow \max,$$

де E – корисний ефект від споживання товару;

B – витрати на купівлю та використання товару.

Це означає, що у процесі добору з метою купівлі певного товару покупцем «виграє», тобто купується, той товар, в якого відношення корисного ефекту до витрат на купівлю та використання є найбільшим порівняно з іншими аналогічними товарами. Це співвідношення і є умовою конкурентоспроможності продукції.

Алгоритм визначення конкурентоспроможності товару:

- 1) вибір цільового ринку;
- 2) вибір товару-аналога (бази для порівняння);
- 3) визначення набору параметрів товару для порівняння та моделей, за допомогою яких здійснюватимуться розрахунки;
- 4) порівняння товарів, визначення кількісних значень вибраних параметрів;
- 5) розрахунок інтегрального показника конкретного товару.

Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфеля підприємства», базується на визначенні конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, у разі використання моделі «життєвого циклу» товару враховується, що кожний з його етапів має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах – «зародження» та «вихід на ринок» – ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі (етапи «зростання», «зрілість») на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Потрібно розрізняти *параметри та показники конкурентоспроможності*.

Параметри конкурентоспроможності – це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінювання його конкурентоспроможності.

Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності:

технічні, економічні, нормативні (різних типів).

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, установленим законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від вибраної методики визначення конкурентоспроможності.

Для порівняння автоматичних контролерів фірма «Хьюлетт-Паккард» використовує, наприклад, такі показники:

- робоча характеристика (нормативний параметр) – можливості (інтервали) вимірювання коливань, МГц;
- собівартість одиниці (економічний параметр), \$;
- функціональність (технічний параметр) – кількість операцій, які можна виконати, тис. операцій/хв;
- надійність роботи (технічний параметр) – частота відмов;
- своєчасність ремонтування/постачання (нормативний параметр).

Для прийняття рішення про те, конкурувати чи ні з тією чи іншою продукцією, можна скористатися підходом, який запропонував К. Омаї у праці «Стратегічне мислення».

Свої ідеї щодо формування та використання ключових факторів успіху К. Омаї сформулював як побажання:

- **конкуруйте мудро**, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; стара, успішна стратегія дає змогу зберегти досягнуті рубежі; нова, творча стратегія, що базується на ній, забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності;
- **унікайте жорсткої конкуренції**, що може призвести до взаємного знищення в разі орієнтації на аналогічні, другорядні переваги.

Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, яких немає у конкурентів. Підприємство, виходячи з поглядів автора, може й має створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями. Ці властивості можуть формуватись як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Усе це підвищує якість споживання. Аргументи стосовно уникнення конкуренції з продуктів, які відзначаються

тим, що використовують слабкості конкурентів і примхи споживачів, полягають у ненадійності та короткостроковості існування конкурентних переваг такого типу, оскільки зрозуміло, що конкуренти постійно працюють над тим, щоб уникнути слабкостей, а споживачі можуть раптом змінити свої уподобання.

Особливу увагу треба приділяти *конкурентному паритету* – ситуації, коли два або більше конкурентів досягли у своєму розвитку одних і тих самих конкурентних переваг, використовуючи однакові «сильні сторони».

8.3. Конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможні продукти – це результат функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити та забезпечити необхідний рівень споживання в замовників. Основне тут – наявний потенціал, уміння його ефективно використовувати та розвивати. Важливим є розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також від зовнішнього положення.

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства найчастіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це – комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Річ у тім, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому зазвичай не обґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дає змогу здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напряму);
- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираження у відповідних показниках.

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками:

- 1) норма прибутковості;
- 2) виробничі витрати;
- 3) рентабельність вкладеного капіталу;

- 4) рентабельність інвестицій;
- 5) обсяги заборгованості;
- 6) здатність до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальну норму прибутку галузі;
- 6) застосування виробів даної галузі в інших секторах економіки тощо.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE-аналізу. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи тощо. Кожному з вибраних критеріїв у межах однієї групи виставляється експертом оцінка за вибраною шкалою. Це може бути 10- або 5-бальна шкала. «Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою. Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі. Після цього утворюється точка з координатами $P(x, y)$ в одному з квадрантів вибраної системи координат. Унаслідок сполучення цієї точки з початком координат утворюється вектор, що вказує на наявний чи доступний у перспективі тип стратегії.

Щоб дістати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. **Підготовчий етап**, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. **Розроблення критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.**

3. **Узгодження стратегій розвитку.** На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Зауважимо, що аналогічний перелік етапів робіт необхідно здійснити і в разі використання інших методів оцінювання конкурентоспроможності організацій (підприємств).

Проте остаточну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства можна дістати тільки шляхом порівняння його параметрів з відповідними параметрами підприємства-конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства – це аналіз, в якому внутрішні характеристики порівнюються з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих, підприємств-конкурентів.

Порівняльна характеристика дає змогу виявити ключові, внутрішні фактори конкурентоспроможності, які допомагають підприємству забезпечувати доволі тривале своє функціонування та розвиток в умовах несталого, динамічного, нерідко ворожого оточення. Зрештою остаточне визначення рівня наявного виробничо-збутового потенціалу можливе тільки в порівнянні з підприємствами конкурентами. Результати аналізу дають змогу визначити напрямки його розвитку або доцільність подальшої підтримки.

Ключові фактори конкурентоспроможності (КФУ або конкурентні переваги) організації – це унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженням у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

М. Портер розрізняє кілька рівнів конкурентних переваг:

1. *«Переваги низького рівня»*, які базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих масштабах виробництва.

2. «*Переваги більш високого рівня*», що визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю тощо.

3. «*Переваги найбільш високого порядку*», які становлять власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування системи стратегічного управління) тощо.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі. З огляду на це можна стверджувати, що конкурентоспроможність організації – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших, аналогічних фірм. Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для оцінювання конкурентоспроможності. Не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність підприємства: воно може бути «номером один» у своїй галузі в національній економіці й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках.

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період.

Найчастіше використовується *функціональний підхід до оцінювання потенціалу конкурента* та стратегій його використання. При цьому об'єктами аналізу є характеристики «портфеля продукції» з його різноманітними техніко-економічними показниками, маркетинг, виробництво, системи розподілу, дослідження та розроблення (підсистема НДДКР), фінанси, кадри, система управління. Іншими словами, аналіз конкурентів здійснюється такими самими методами, що й аналіз внутрішнього середовища підприємства.

М. Портер пропонував оцінювати конкурентів за такими параметрами:

- фінансові цілі;
- ставлення до ризику;
- цінності організації;
- системи контролю та стимулювання; організаційна структура;
- система бухгалтерського обліку;
- переважні типи вищих керівників та стиль їхнього управління;
- чіткість уявлення про шляхи розвитку фірми;
- склад ради директорів;
- обмеження з боку держави та зобов'язання фірми, що зменшують свободу вибору рішень і поведінки.

А. Роу зі співавторами пропонують такі чинники для аналізу конкурентів:

- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика;
- рівень якості продукту;
- організація збуту та реалізації продукції;
- маркетингові можливості;
- виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною;
- фінансова ситуація;
- рівень наукових досліджень і розробок;
- географічна локалізація системи виробництва та збуту;
- рівень витрат на виробництво;
- якість підготовки керівників і персоналу;
- марка/імідж фірми.

Наведені показники демонструють, що різні автори роблять акценти або на джерела конкурентних переваг (М. Портер), або на більш чітких показниках, що розраховуються для порівняння конкурентів (А. Роу).

Однак зіставлення об'єктів аналізу під час оцінювання рівня конкурентоспроможності дає змогу зосередити увагу на більш або менш глибокому проникненні у функціональні підсистеми конкурента.

Аналіз конкурента має дати відповідь про напрями діяльності та способи ведення конкурентної боротьби, проте це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватись діяльністю десятків або сотень підприємств.

Практика стратегічного аналізу довела необхідність групування підприємств для підвищення якості здобутих аналітичних даних.

8.4. Стратегічні групи конкурентів

Підприємства дуже різноманітні, оскільки навіть в одній і тій самій галузі (наприклад, виробництво фотоапаратів) є підприємства, що виготовляють продукцію ціною 1000 і 10000 грн. Різні модифікації продукції, що виготовляється, рівень якості, групи споживачів, їх локалізація тощо, навіть у межах однієї галузі – це важливі характеристики, які дають змогу уточнити коло конкурентів. Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, економити час та гроші на проведення аналізу конкурентів.

Теорія та практика визначення конкурентоспроможності пропонує досить великий перелік моделей та методів визначення типів конкурентів. Кожен із цих типів конкурентів має різний механізм впливу на підприємство – об'єкт дослідження. Найбільшу загрозу мають прямі конкуренти, найнижчу – неявні конкуренти. Однак тільки за товарами та споживачами важко визначати рівень конкурентоспроможності підприємства. Треба проводити більш глибокий аналіз конкуренції та конкурентів.

Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами.

Підприємства опиняються в одній і тій самій стратегічній групі, якщо вони відповідають принаймні одній із зазначених вимог:

- близька структура асортименту продукції; «використання однієї системи розподілу;
- однакові тип і ступінь вертикальної інтеграції;
- пропонування покупцям аналогічних послуг і технічної допомоги в експлуатації;
- спрямованість на одних і тих самих замовників;
- задоволення попиту покупців, що потребують однакових особливостей у виробі;
- використання одних і тих самих прийомів реклами у засобах масової інформації;
- застосування ідентичних технологічних підходів до виготовлення та обслуговування продуктів (або надання послуг);
- робота в одному інтервалі параметрів «ціна – якість»;
- наявність ідентичних стратегічних орієнтирів та механізмів їх досягнення;
- однакова поведінка на ринку.

Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, частіше зустрічаються ті самі конкурентні переваги, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами, що входять до однієї стратегічної групи.

Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, згідно з якими треба аналізувати галузі та формувати стратегічні групи.

Аналіз стратегічних груп виконують за допомогою так званих *карт стратегічних груп галузі* в такій послідовності:

1. Вибирають найсуттєвіші характеристики продуктів або підприємств галузі (згідно з метою аналізу). Виокремлюють два з них.

2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками. Важливо, щоб вони не корелювали одна з одною.

3. Розраховують вибрані характеристики за продуктом або підприємством, після чого продукти або підприємства розміщують на «карті».

4. Об'єкти, що опинились близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.

5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі був

пропорційний до радіуса кола.

Формуючи «стратегічні групи» фірм-конкурентів, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що висуває споживач до товару або послуги;
- спеціалізовані щодо задоволення специфічних потреб окремого сегмента (нішева спрямованість);
- нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;
- виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Крім того, підприємства галузі можуть бути класифіковані за стратегіями, які вони розробили та здійснюють: стратегії лідирування у зниженні витрат (цін), стратегії диференціації продукції; стратегії, що базуються на впровадженні «ноу-хау», тощо. Кожне підприємство самостійно приймає рішення про кількість параметрів, за якими треба порівнювати окремі підприємства. Тому карт стратегічних груп буде стільки, скільки вибрано пар характеристик. Наявність карт із різними парними оцінками може сприяти виявленню рівня та типу конкуренції як у галузі загалом (кількість, склад стратегічних груп та їхні позиції), так і в межах стратегічної групи.

Основними конкурентами є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з однієї стратегічної групи до іншої. Перехід до іншої групи потребує перегляду стратегічного балансу, цілей та стратегій підприємства. Особливе значення мають оцінювання місця та ролі підприємства в новій для нього стратегічній групі, а також аналіз нових конкурентів. Неабияке значення має оцінювання здібності того чи іншого конкурента до створення конкурентних переваг. Конкурентні переваги можуть виявлятися як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

Головне для будь-якого підприємства чи організації – це створення та підтримка різних «навичок», які створюють їхню конкурентоспроможність і є основою їхньої стратегії. Велике значення при цьому мають рівень та профіль виробничого потенціалу. Так, успішне поєднання організаційної структури та зовнішнього середовища не виникає самостійно, воно є результатом цілеспрямованої діяльності набуття підприємством конкурентних переваг, зокрема організаційних, якими є досконалі

організаційні структури управління (ОСУ).

Відповіді на всі запитання можна дістати, якщо проводити поглиблений аналіз конкурентів, які опинилися в одній «стратегічній групі» (табл. 8.1).

Усебічний аналіз конкуренції в галузі та конкурентів можна здійснювати також з використанням анкет.

Таблиця 8.1

Матриця конкурентного профілю

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	Підприємство «А»		Підприємство «Б»		Підприємство «В»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Можливість цінового маневрування	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Фінансові можливості підприємства	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Якість продукції	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
Дисципліна поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Усього	1,0		2,65		2,30		1,90

Визначення рівня конкурентоспроможності товару та підприємства останніми роками заклало основу окремого наукового та практичного напрямку, який дістав назву бенчмаркінгу (Benchmarking).

Бенчмаркінг – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Нині розрізняють такі типи бенчмаркінгу:

- **внутрішній бенчмаркінг**, який спрямований на порівняння продукції різного типу одного й того самого підприємства або окремих елементів виробничо-управлінської системи між собою (цехів, відділів тощо) за загальними критеріями ефективності (результативності);

- **бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів**, що передбачає порівняння продукції та окремих елементів організації різних підприємств однієї галузі (однієї стратегічної групи);

- **функціональний бенчмаркінг**, який орієнтований на порівняння процесів, функцій, технологій, способів організації та управління тощо

успішних (передових) підприємств з аналогічними параметрами організації-об'єкта аналізу, що не входять до певної галузі.

Мета бенчмаркінгу будь-якого типу – підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому.

Залежно від об'єкта дослідження (продукт, підсистема, організація в цілому) вивчаються окремі параметри конкурентоспроможності, представлені показниками, про які йшлося раніше. Застосування бенчмаркінгу пропагується нині на численних семінарах та курсах підвищення кваліфікації.

Однак опанування його потребує різнобічної підготовки та залучення фахівців різних спеціальностей.

Порівняння окремих параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з основними конкурентами дає змогу спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації.

Запитання до розділу 8

1. Які існують шляхи визначення рівня конкурентоспроможності галузі певної країни?
2. Що таке конкурентоспроможність товару? Опишіть алгоритм визначення конкурентоспроможності товару.
3. Дайте визначення SPACE-аналізу, який використовується для оцінювання стратегічного положення підприємства. Які особливості застосування цього методу?
4. Як оцінюють конкурентні переваги організації (підприємства)?
5. Які особливості застосування бенчмаркінгу для визначення конкурентоспроможності товару та підприємства?

9. СУТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

9.1. Мета та принципи стратегічного планування

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та коригування системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проєктів і програм, але головний змістовий акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії досягнення. Стратегічне планування зазвичай поєднується з практикою стратегічного менеджменту.

Залежно від ступеня усвідомленості цілей, завдань і необхідних

результатів діяльності підприємства, а також знань щодо специфіки функціонування об'єкта управління виокремлюють кілька способів (методів) визначення стратегій (рис. 9.1) [35], на основі яких формують більш-менш обґрунтовані плани.

Кожен із наведених методів має свої особливості. У першій ситуації невідомо, коли, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов значну роль відіграють досвід і знання керівників. У другій ситуації відомо, що робити, але невідомо як. Тут застосовується метод «проб і помилок, експерименту», який потребує участі висококваліфікованих експертів. У третій ситуації в оцінюванні ситуації та визначенні напрямів розвитку немає спільної згоди, але є науково-методичний та прикладний інструмент досягнення цілей.



Рис. 9.1. Методи визначення стратегій

Тут основну увагу треба приділяти досягненню згоди; в четвертій ситуації для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується інструментарій ЕОМ, системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і взаємовідносин.

На можливості використання різних підходів щодо розроблення планових стратегій вказує Г. Мінцберг [37]. Він описує три основні моделі:

– «планову» – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих

фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

– «підприємницьку» – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім у планах, проектах і програмах;

– «навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища, в якому розроблення та коригування стратегій є спонтанними, слабо контрольованими; тут велику роль відіграє керівник-підприємець.

Залежно від ролі керівника та вищого персоналу в розробленні планових стратегій розрізняють такі підходи [32]:

1. Одноосібний підхід. У цьому випадку керівник є головним стратегом, він має вирішальний голос при аналізі, формуванні альтернатив і визначенні основних стратегій.

2. Підхід, побудований на делегуванні. Керівник делегує майже весь обсяг робіт підлеглим, найчастіше – спеціальним плановим чи іншим ланкам, які і формують дієвий стратегічний план.

3. Підхід, побудований на співробітництві. У цьому разі керівник спільно з плановими органами використовує допомогу майбутніх ключових виконавців. На цих засадах можна сформувати стратегію, збалансовану зі змістом, термінами, та досягти взаємодії виконавців.

4. Підхід, побудований на конкуренції, тобто в заохоченні підлеглих до участі в розробленні стратегії, до боротьби за першість у висуванні ідей, пошуку найефективніших способів досягнення поставлених цілей. При цьому формування стратегії відбувається за допомогою майбутніх виконавців.

Практика успішних підприємств доводить, що розроблення стратегій зазвичай завершується формуванням більш або менш обґрунтованих планів, що мають складну внутрішню структуру; тобто на підприємстві постійно відбувається процес планування, однак ступінь його розвиненості визначається особливостями самого підприємства.

У стратегічному плануванні важливе місце займає технологія розроблення стратегічних планів. Стратегічне планування допомагає підприємствам вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині підприємства. Передумовами застосування стратегічного планування є:

– необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;

– потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;

– інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

– наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного планування;

- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки у підприємств, що їх мають;
- посилення конкуренції;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Можна сказати, що стратегічне планування – це формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів.

Розроблення планів, як послідовний ітераційний процес, складається з кількох взаємозв'язаних етапів:

- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їх реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проєктах і програмах різного типу, що є інструментом досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їх виконання.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам:

- цілевстановлення та цілереалізація, тому що передбачені в системі стратегічного планування заходи та шляхи здійснення планування спрямовані на встановлення та досягнення цілей;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність, що дає змогу реагувати на середовище, яке змінюється, шляхом переходу на задалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, системність, комплексність та збалансованість, які характеризують орієнтацію на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готується система рішень, спрямована на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- спадковість і послідовність, тому що стратегічні зміни повинні впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- безперервність, оскільки стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємство у початкову позицію;
- наукова та методична обґрунтованість, яка спрямована на використання поширених науково-методичних підходів, допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;
- реалістичність, досяжність, які враховують особливості функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;
- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію, які дають змогу враховувати часові характеристики і характер змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів»;
- ефективність і соціальна орієнтованість, що дають можливість забезпечити, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;
- кількісна та якісна визначеність, оскільки планування дає певні орієнтири, які відіграють роль контрольних точок для процесів, що потрібно здійснити;
- довгостроковість заходів, які орієнтують на розв'язання складних проблем у довгостроковій перспективі.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої належності, рівня невизначеності та динамічності середовища.

Оскільки на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу, то і розроблення стратегічних планів також відбувається через різні періоди часу:

- транспортне машинобудування та лісотехнічне господарство – через 10–20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – через 8–10 років;
- будівництво – через 5–7 років;
- в легкій промисловості плани розробляються на 5 років;
- в автомобілебудуванні – на 3–5 років;
- в електронній промисловості – на 3–4 роки і т.д.

Слід зазначити, збільшення «частотного горизонту» не підвищує ефективність планів. Навпаки, збільшення частоти планування внаслідок коригування, особливо на малих підприємствах, забезпечує підвищення якості планів і вдосконалення їх змісту.

Таким чином, головними перевагами стратегічного планування над поточним є:

- зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень з прогнозуванням їхніх наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей;
- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формуванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти уже в поточному періоді;
- свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Водночас стратегічне планування має характеристики, які в разі невдалого використання можуть зашкодити розробленню та впровадженню стратегічних планів.

«Пастками» стратегічного планування є [35]:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, бюрократизованість процедур розроблення стратегій і планів;
- надвитрати часу для розроблення стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розроблення нереалістичних планів, які не враховують специфіки об'єкта планування та можливостей і швидкості здійснення змін;
- сподівання на знаходження «панацеї» від негараздів, а також спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть, якщо підприємство обійшло всі «пастки», воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності. Головними недоліками практичного застосування системи стратегічного планування є:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розроблення стратегічних планів, унаслідок чого спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу «Що буде, якщо...?») тощо;
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробленні та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення на основі виявлення так званих

бар'єрів стратегічного планування та формування найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

9.2. Бар'єри стратегічного планування та способи їх подолання

Існує багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування. Ці фактори групуються таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розроблення взаємозв'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не володіють сучасними методами планування або не вміють їх застосовувати.

Інші негативні фактори, які визначаються як бар'єри стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування в повному обсязі без запровадження необхідних заходів, показано в табл. 9.1 [35].

Ліквідація вказаних бар'єрів стратегічного планування значно підвищує ефективність процесу планування. Так, застосування директивного командно-адміністративного, а не економічного методу планування, призводить до спростування планування на рівні підприємства. Це пов'язано з тим, що відповідний персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичного забезпечення та механізму розроблення й реалізації планів, не встановлено нових відносин.

Таблиця 9.1

Бар'єри стратегічного планування та заходи щодо їх подолання

Бар'єри стратегічного планування	Заходи щодо подолання бар'єрів стратегічного планування
Накопичений досвід директивного планування	Усвідомлення перебудови планування в ринковій економіці сучасними методами
Застосування застарілих організаційно-економічних механізмів	Застосування і поширення досвіду успішних підприємств
Функціональне оточення підприємства	Застосування відповідних типів і форм комунікаційних зв'язків при розробленні планів з усіма зацікавленими підсистемами підприємства та іншими організаціями
Небажання і невміння встановлювати цілі та розробляти стратегії	Залучення до розроблення планів фахівців різних зацікавлених сторін

Із «старої» системи збереглися та застосовуються фрагменти оперативних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани для окремих управлінських рішень.

Сьогодні управлінці мають вивчати методи планування, які відповідають ринковим умовам функціонування підприємства, формулювання місії, формування стратегій, розроблення відповідних планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і створення методів перетворення їх на ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими витратами. Застосування стратегічного планування дає змогу окреслити перспективу розвитку підприємства з урахуванням наявних нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень, включає перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень, визначає суть та порядок дій з досягнення цілей. Це потребує навчання керівників і поширення досвіду провідних підприємств, у яких планування – необхідний елемент діяльності.

Підприємство завжди функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни – технологічні, організаційні, інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінювання майбутніх шансів і загроз, а тому майже унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства у складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо. Для цього необхідно розробляти обґрунтовані плани за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їх виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються на доплановій стадії планування, розвиваються та посилюються у процесі розроблення планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Слід зазначити, що не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями та стратегіями. Небажання встановлювати цілі у керівництві підприємством обумовлене такими причинами:

- недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворювального, мотиваційного, планово-контрольного елемента тощо;
- складність процесу цілевстановлення та цілереалізації;

- небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети;
- страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивне вираження, можна «списати» всі недоліки та об'єктивні фактори;
- відсутність знань і здібностей для встановлення цілей та розроблення стратегій.

Рекомендується до розроблення планів залучати якомога більшу кількість фахівців-представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їх координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розроблення планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом.

Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства. У процесі перетворень посилюється роль соціально-психологічної, поведінкової складової процесу управління, яка проявляється в спробі персоналу запобігти змінам і надалі використовувати звичні характеристики системи, тобто чинять опір змінам, що призводить до підвищення витрат часу, грошей, матеріально-технічних ресурсів. За таких умов на етапі розроблення планів треба передбачати процедури внесення змін, тобто хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни. Внесенню коректив передують контрольні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Кожне підприємство у процесі планування мусить враховувати певні обмеження: екологічні, людських ресурсів певного рівня кваліфікації, високий рівень конкуренції, матеріальні, часові, грошові та ін.

Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначити, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їх зменшення. Відхилення від прогнозованих подій можуть бути досить значними. З метою запобігання кризі управлінню підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Завдання управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими витратами на виконання інших планів.

Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між наявними та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові або дуже близькі;

- персонал підприємства бере участь у розробленні та корегуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та спеціалістами, а перехід до їх виконання не сприймається працівниками негативно.

9.3. Моделі стратегічного планування

Україна здійснює реформування економіки, пристосовує її до ринкових відносин. В умовах ринку підприємствам надана можливість господарювати самостійно. Щоб не стати банкрутом, підприємству необхідно планувати свою діяльність, активно адаптуватись до середовища, заздалегідь визначати прибуток.

Виходячи із різноманітних характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління взагалі і стратегічного планування зокрема. Як свідчить світовий досвід, кожне підприємство на основі загальних принципів вибирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи відповідний орієнтир як основу планування.

Найпоширенішими моделями стратегічного планування є:

1. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».

«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.

Поле стратегічних рішень може охоплювати широку гаму пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовуються відповідні моделі та методи обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину» на основі розроблення та застосування продуктово-товарних та інших стратегій. Приклад моделі стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» показано на рис. 9.2 [35].

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Заповнення «стратегічної прогалини» дає змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання?»

2. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.

Ця модель (рис. 9.3) тісно пов'язана із використанням результатів SWOT-аналізу [35]. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів, які беруть участь у прийнятті рішень стосовно довгострокового розвитку підприємства.

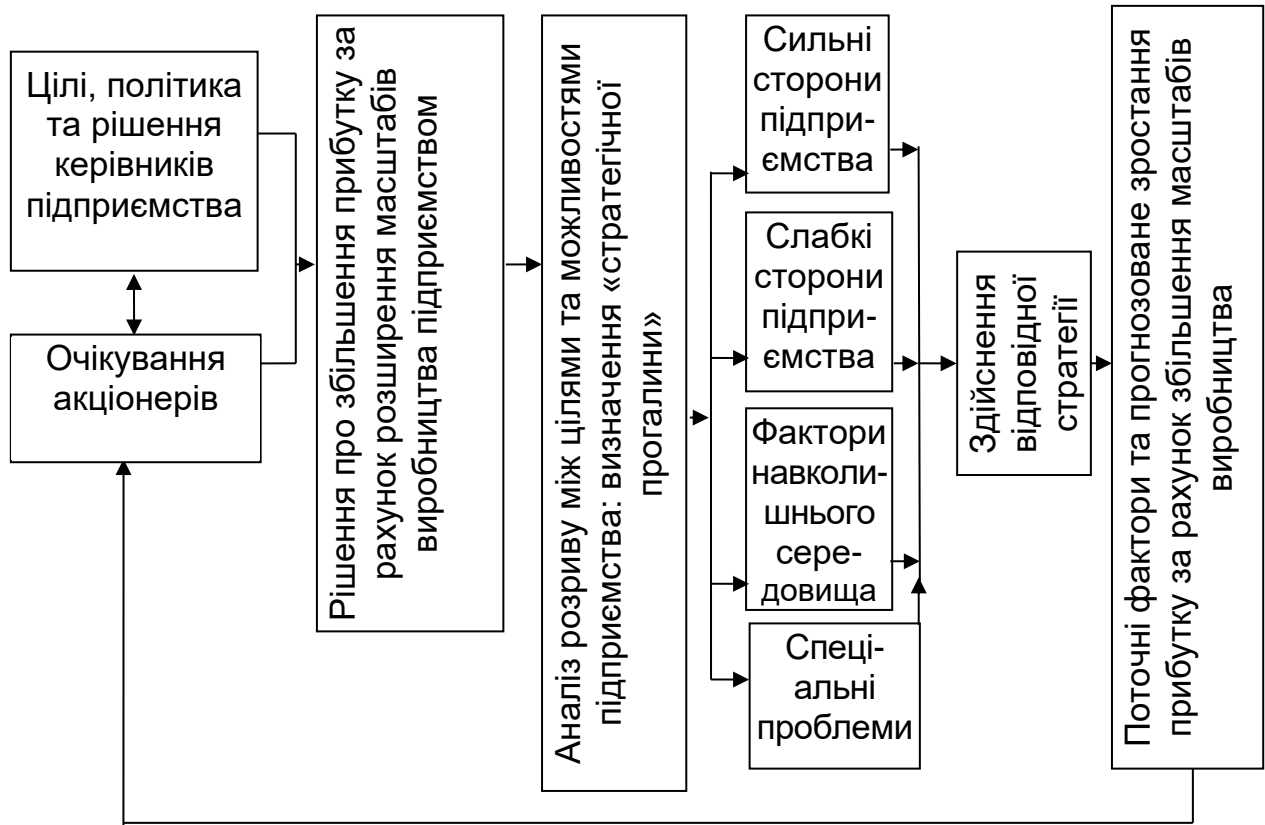


Рис. 9.2. Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

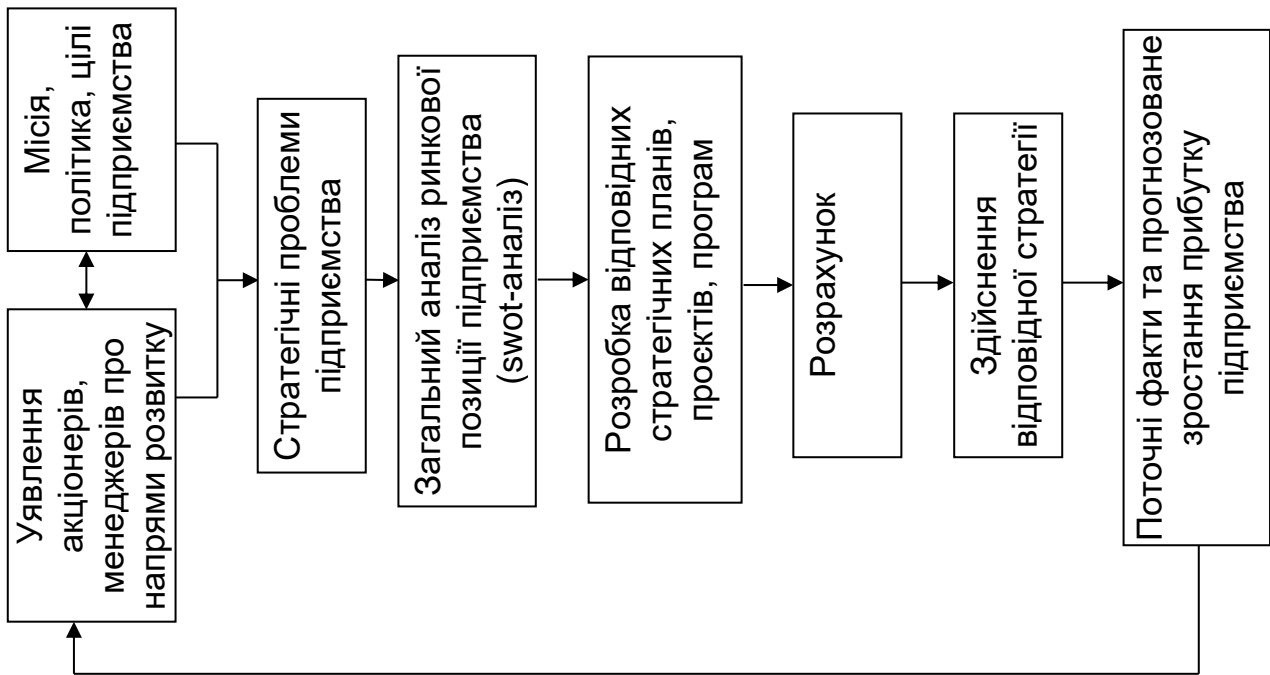


Рис. 9.3. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

У ринковій економіці центральними питаннями для підприємства є його конкурентоспроможність, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень багатогранної власної конкурентоспроможності. При цільовій спрямованості на довгострокову конкурентоспроможність підприємство має визначити ключові фактори успіху та розробити відповідні заходи щодо їх реалізації (рис. 9.4) [35].

4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

Позитивний імідж підприємства у ринковій економіці гарантує надійну репутацію, має лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо.

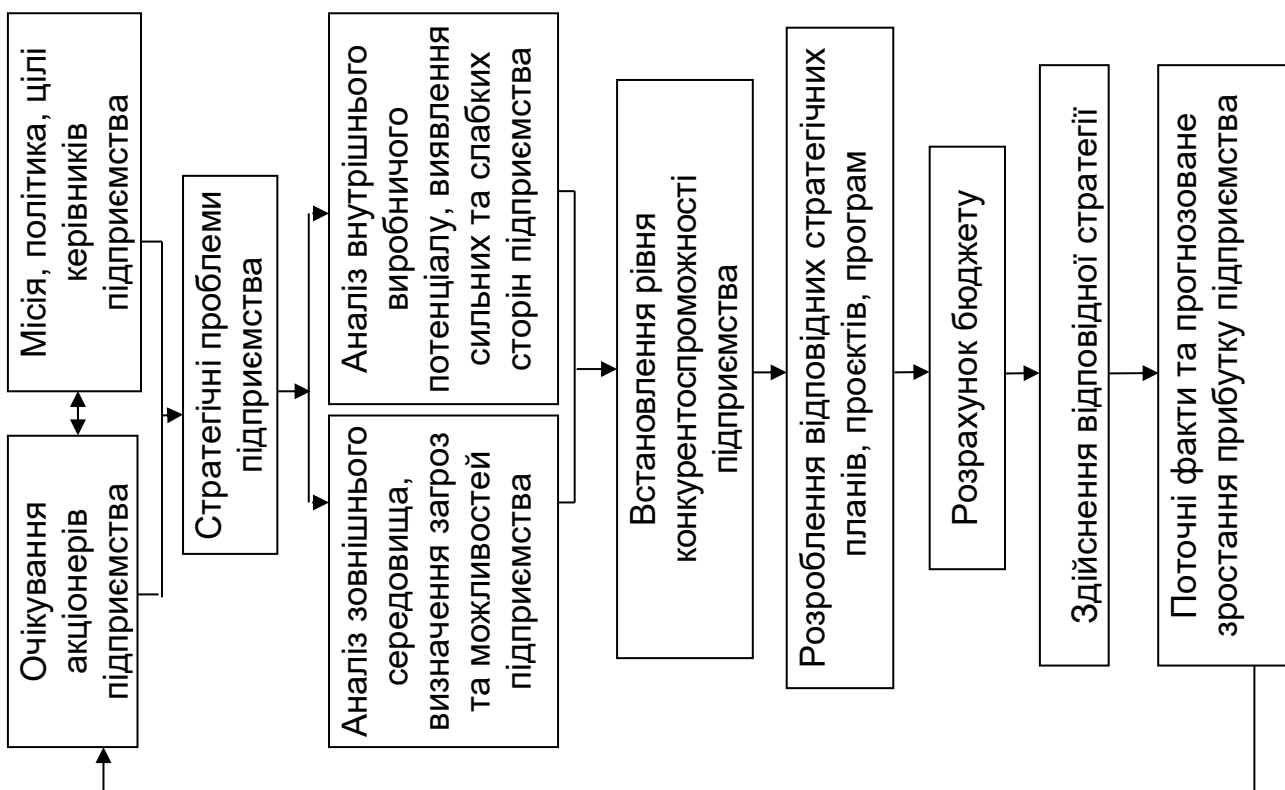


Рис. 9.4. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Модель, яка орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть використовувати різні підприємства (рис. 9.5) [35]. У цьому разі підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на соціальну відповідальність бізнесу перед суспільством.

5. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо.

Велике підприємство має великий розвинений апарат управління, використовує планування в повному обсязі з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм.

Портфельне планування, стратегічний аналіз і діагностику, стратегічне планування прибутку, розроблення альтернативних планів здійснює вищий рівень менеджменту, що являє собою координаційний центр стратегічної діяльності.

Невеликі підприємства використовують спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, невеликі, більшість рішень стосується незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів.

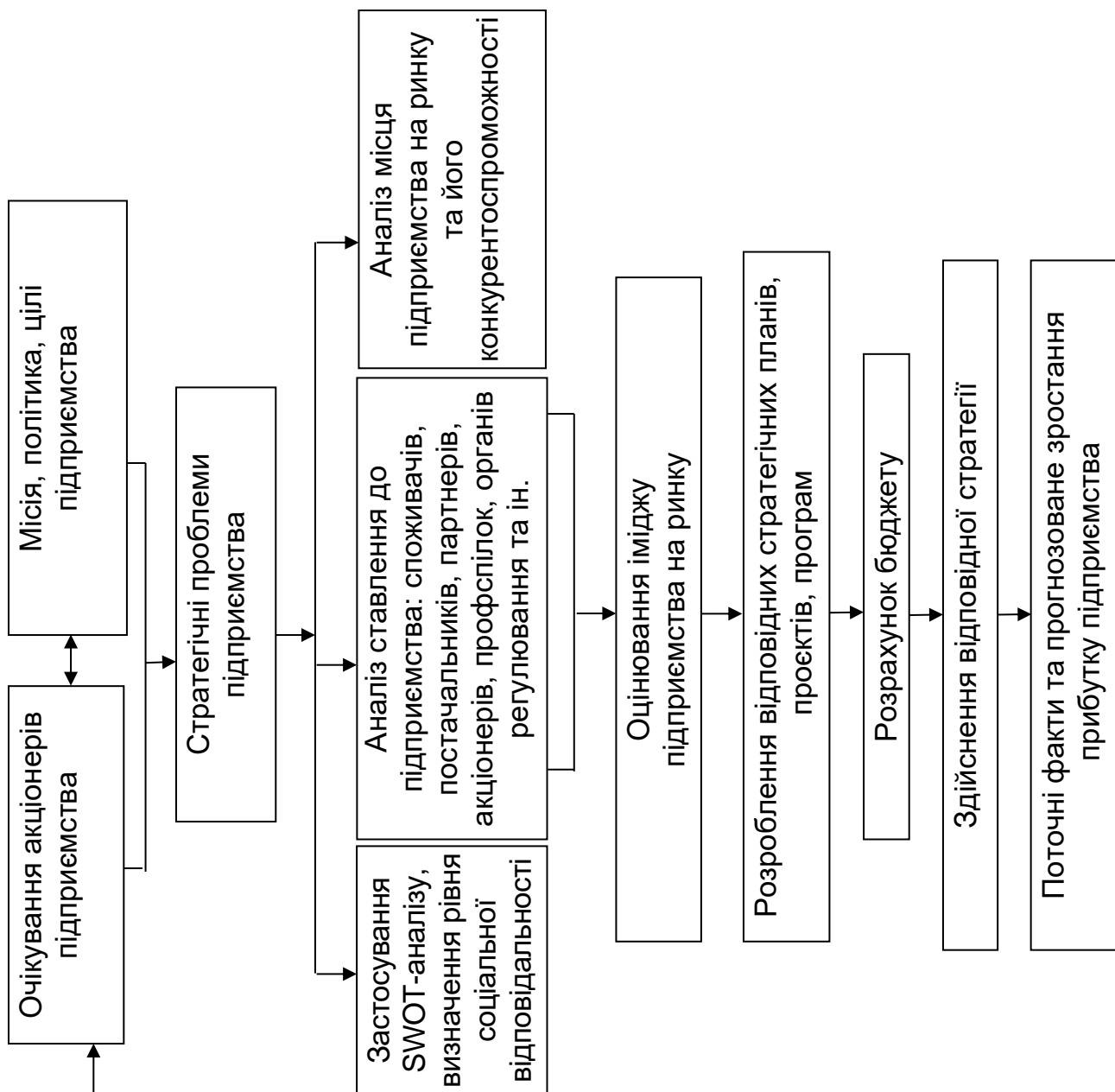


Рис. 9.5. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Моделі стратегічного планування залежно від розміру підприємств показано на рис. 9.6 [35].



Рис. 9.6. Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємства

Запитання до розділу 9

1. Дайте визначення поняття «стратегічне планування»? У чому полягає мета стратегічного планування та як відбувається його реалізація?
2. Назвіть переваги та недоліки стратегічного планування перед поточним плануванням.
3. Які об'єктивні та суб'єктивні фактори заважають широко застосовувати систему стратегічного планування?
4. Охарактеризуйте модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини» та модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг.
5. Охарактеризуйте модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємств, та модель стратегічного планування, яка орієнтована на створення позитивного іміджу.

10. СТРАТЕГІЧНІ ПЛАНИ, ПРОЄКТИ ТА ПРОГРАМИ

10.1. Зміст, структура, характерні риси і відмінності стратегічного плану

Найскладнішою проблемою стратегічного управління є розуміння того, яким має бути стратегічний план, що він повинен містити, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства.

Насамперед стратегічний план має бути:

- інструментом встановлення, документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність «стратегічного набору» підприємства;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, таким, що реагує на зміни в навколишньому середовищі;
- чітким, зрозумілим, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план має кілька «зрізів»:

- «часовий», який передбачає існування довгострокових планів, проєктів і програм;
- «функціональний», який визначає напрями та темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);
- «ресурсний», який визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;

– «виконавчий», який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проєктів і програм, які зорієнтовані на довгострокове продовження «життєвого циклу» підприємства.

Загальна структура стратегічного плану така:

1. Загальний стратегічний план розвитку підприємства, який містить основні стратегічні напрями та орієнтири:

– стратегію маркетингу, яка охоплює такі питання: концепцію стратегічного маркетингу, функцію і завдання відділу маркетингу, технологію і результати стратегічної сегментації ринку, стратегію ціноутворення, прогнози цін на товари підприємства, стратегію охоплення ринків, стратегію розроблення нових товарів, вибір ресурсної стратегії, вибір методів і способів поширення товарів, стратегію стимулювання збуту товарів, вибір стратегії реклами товару, вибір стратегії розвитку підприємства на перспективу, нормативи конкурентоспроможності товарів;

– стратегію використання конкурентних переваг підприємства, яка охоплює аналіз факторів макросередовища, інфраструктури регіону та мікросередовища підприємства; аналіз стану техніки, технології, організації виробництва, забезпечення кадрами; виявлення конкурентних переваг підприємства; вибір та обґрунтування конкурентних переваг підприємства; адаптацію стратегічних факторів конкурентних переваг до стратегії підприємства;

– стратегію оновлення продукції, що виробляється, яка передбачає: побудову «дерева» ефективності товарів фірми; прогноз показників конкурентоспроможності товарів підприємства; опис наукових підходів, систем принципів, методів, технологій, які були застосовані під час розроблення стратегії оновлення продукції, що виробляється; техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проєктів; розроблення стратегії підвищення якості товарів і стратегії ресурсозбереження на підприємстві;

– стратегію розвитку виробництва, яка спрямована на висвітлювання таких питань: аналіз організаційно-технічного рівня виробництва; аналіз соціального розвитку колективу, аналіз діяльності підприємства в області охорони навколишнього середовища; аналіз організаційної структури підприємства; техніко-економічне обґрунтування прогнозів; узгодження стратегії розвитку виробництва тощо;

– стратегію забезпечення виробництва, яка охоплює: аналіз якості методичного, інформаційного, ресурсного, правового забезпечення виробництва всіма необхідними ресурсами; налагодження оптимальних зв'язків із постачальниками ресурсів; розроблення нової стратегії забезпечення виробництва нормативно-методичними документами; техніко-економічне обґрунтування та узгодження заходів з реалізації нової

стратегії забезпечення виробництва ресурсами;

– стратегію міжнародної діяльності підприємства, яка розкриває: стратегічні цілі експортера, стратегічні цілі імпортера, прогнозування та вибір стратегії міжнародної діяльності підприємства, обґрунтування та узгодження стратегії міжнародної діяльності підприємства;

– стратегію розвитку системи менеджменту, яка розглядає такі питання: аналіз якості та ефективності функціонування системи менеджменту підприємства за минулі п'ять років; виявлення вузьких місць в структурі, змісту та взаємозв'язків компонентів системи менеджменту підприємства та ін.

2. Стратегічний план розвитку конкурентних переваг, який містить:

– стратегічний план досліджень, спрямований на розроблення нової продукції, вивчення ринку, забезпечення фінансування науково-дослідних робіт тощо;

– стратегічний план диверсифікації;

– стратегічний план поглинання та злиття;

– стратегічний план ліквідації;

– стратегічний план щодо персоналу підприємства;

– стратегічний план з інформаційного забезпечення;

– стратегічний план розвитку виробництва;

– стратегічний план з маркетингу;

– стратегічний план з фінансів;

– стратегічний план розвитку системи управління.

3. Плани поточної діяльності.

4. Плани виконання стратегічного плану (планів, проєктів, програм).

5. Плани-графіки стратегічного обліку, контролю, аналізу.

Типові операції та процедури прийняття рішень у галузі стратегічного планування наведено в табл. 10.1 [35].

Слід зазначити, що стратегічні програми і проєкти мають істотні відмінності.

Таблиця 10.1

Операції та процедури стратегічного планування

№ п/п	Операції	Процедури
1	Підготовка до роботи	Аналіз рівня планової роботи Установлення проблеми Визначення кола завдань з планування Формування групи для виконання планових робіт Навчання кадрів Видача документа (програми, наказу) на виконання роботи

№ п/п	Операції	Процедури
2	Виявлення проблеми підвищення конкурентоспроможності товару та формування цілей	Дослідження ринку та визначення ступеня задоволення потреб у даному товарі Визначення тенденції розвитку техніко-економічного рівня товару і виробництва на 5 – 10 років Виявлення факторів, які впливають на конкурентоспроможність товару Сегментація ринку Побудова «дерева» показників конкурентоспроможності нового товару Визначення ресурсних можливостей підприємства
3	Пошук інформації	Визначення вимог до інформації Визначення джерел інформації Визначення каналів отримання інформації Оформлення доступу до інформації Визначення переліку та виду інформації Первинна ідентифікація інформації Збір та кодування інформації
4	Оброблення інформації	Перевірка повноти інформації Перевірка достовірності інформації Групування інформації Якісний аналіз інформації Селекція та фільтрація інформації
5	Визначення можливостей ресурсного забезпечення	Аналіз умов реалізації цілей Прогнозування потреб у різних видах ресурсів Прогнозування організаційно-технічного розвитку виробника та споживача товару
6	Ранжування цілей	Побудова «дерева» кінцевих цілей Визначення наукової новизни та практичної цінності реалізації цілей Визначення ресурсомісткості товару та її оптимізація з використанням методу функціонально-вартісного аналізу Визначення пріоритетів та послідовності реалізації цілей Впорядкування цілей за рівнями ієрархії Розроблення організаційного проекту забезпечення «дерева» цілей
7	Формулювання планових завдань	Уточнення складу виконавців планових завдань Формулювання завдань конкретним виконавцям Оптимізація строків виконання завдань Побудова оперограми та стрічкового графіка виконання завдань

№ п/п	Операції	Процедури
8	Оформлення планових документів	Вибір форми планового документа (програма, технічне завдання, план та ін.) Виконання додаткових розрахунків, їх техніко-економічне обґрунтування Оформлення проєкту планового документа, його узгодження та затвердження Тиражування та доведення планового документа до виконавця
9	Реалізація рішень, контроль за їх виконанням, мотивація виконання планових завдань	Видання наказу про виконання планового документа та доведення його до виконавця Організація виконання планових завдань Облік та контроль виконання планових завдань Мотивація виконання планових завдань якісно і в необхідний строк Організація регулювання (зворотний зв'язок) планових завдань на вимогу споживачів або згідно з новинами науково-технічного прогресу в даній галузі

10.2. Роль стратегічної програми в системі стратегічного планування

Стратегічна програма – це координуючий документ щодо підвищення конкурентоспроможності або соціального розвитку колективу, який є економічно- та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою і націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами.

Програма складається з певних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічних цілей за допомогою «дерева цілей»), для виконання якої обґрунтовано встановлено виконавців, терміни та необхідні обсяги всіх видів ресурсів.

Дії стратегічної програми спрямовані на контрольовані внутрішні фактори (програма автоматизації праці, програма зниження витрат, програма раціоналізації структури виробничих і допоміжних процесів тощо) та зовнішнє середовище (програма створення страхових запасів із використанням іноземних джерел ресурсів, програма нагромадження банків стратегічної інформації, програма рекламної компанії для виведення на ринок нової продукції тощо). Стратегічні програми будь-якого змісту реалізуються за допомогою систему стратегічних, поточних та оперативних планів (рис. 10.1) [35]. Стратегічний проєкт визначає цілі досягнення (створення) і

спрямовується на внутрішнє середовище (проект створення нового виду продукції, проект розроблення нової технологічної лінії тощо) або на зовнішнє середовище (проект будівництва спільного з постачальниками підприємства з очищення промислових відходів, проект наукових розробок щодо створення нових матеріалів, проект створення торговельної мережі).

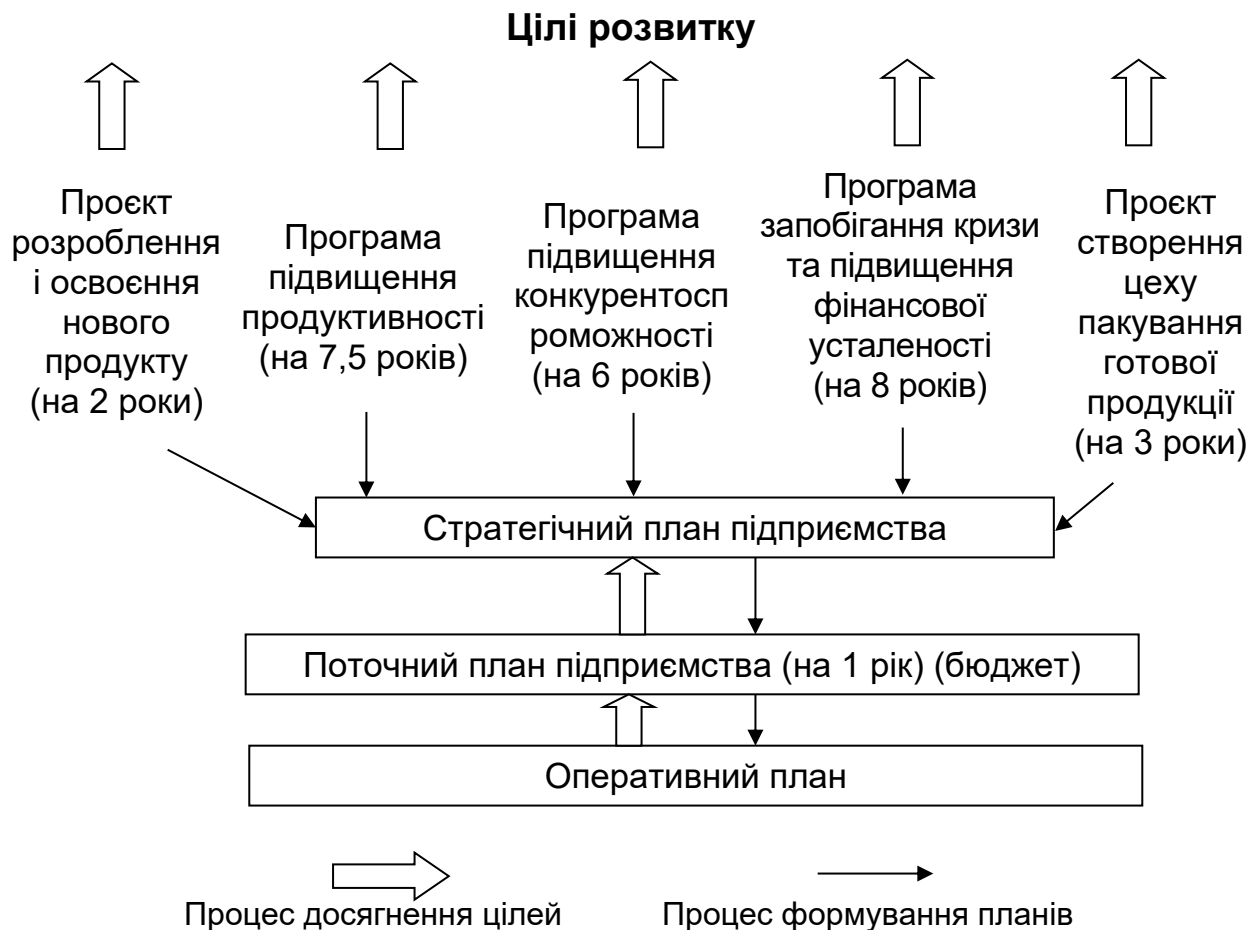


Рис. 10.1. Принципова схема взаємозв'язку цілей розвитку та системи планів

10.3. Система стратегічних, поточних та оперативних планів публічної організації

Необхідно зазначити, що тільки взаємозв'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. На рис. 10.2 показано схему взаємозв'язку стратегічних і поточних планів і відмінності в їхньому змісті.

Поточні плани формуються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їх досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов.

Поточні плани підкріплюються оперативно-тактичними планами, календарними планами на півріччя, квартал, місяць та бюджетами, без яких неможливий розвиток підприємства.

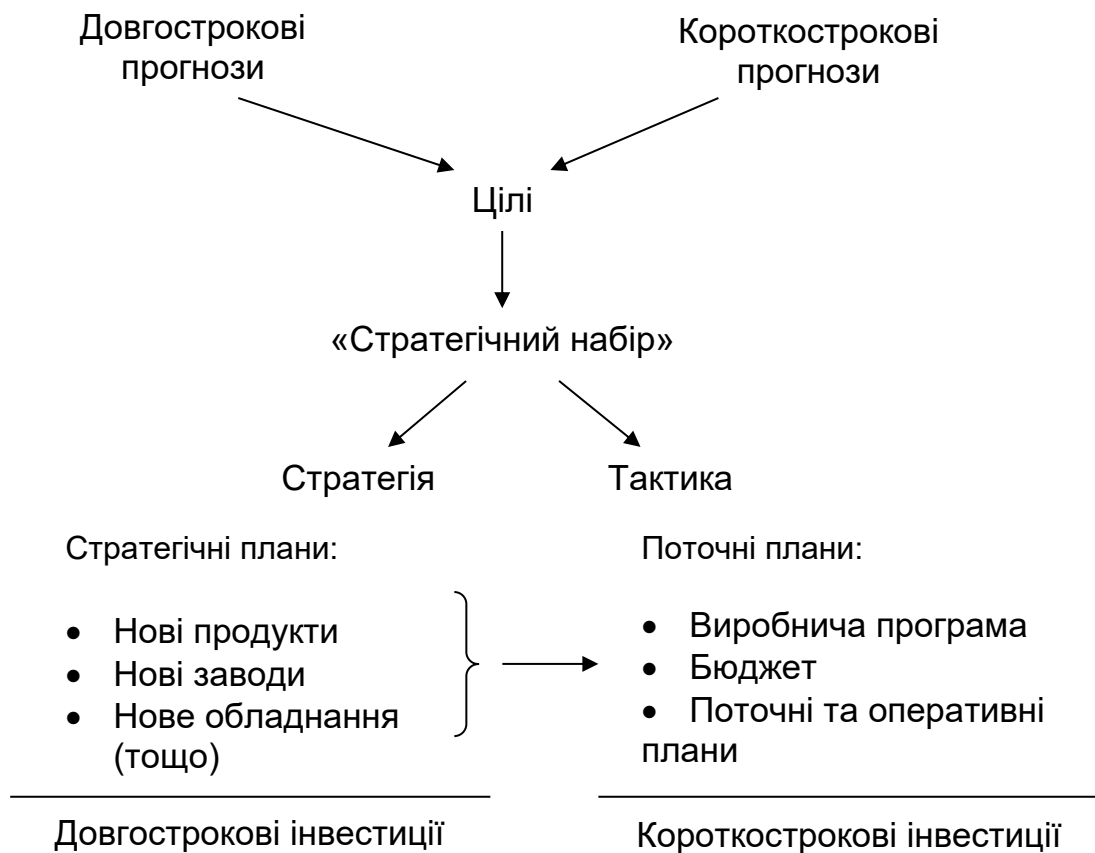


Рис. 10.2. Зміст та зв'язок стратегічних і поточних планів підприємства

У календарних планах детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани, наприклад виробництва, складаються на основні відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, виконання окремих робіт зі спорудження нових підприємств, тобто між календарними планами виробництва та планами науково-технічного та організаційного розвитку існує тісний зв'язок.

Квартальні й місячні плани визначають межі виконання виробничої програми за кількісними та якісними показниками кожним підрозділом підприємства.

Оперативні плани реалізуються відповідно до системи бюджетів, які складаються на підприємстві на різних рівнях терміном на один рік по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план підприємства.

У загальному вигляді процес бюджетування складається з таких етапів:

- визначення загальних цілей (в тому числі обсягів продажу);
- підготовка відділами та підрозділами оперативних кошторисів;
- аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів, опрацювання пропозицій у відділах;
- підготовка загальних бюджетів з постатейним урахуванням ресурсів і використанням фондів.

Варіанти розвитку на ринку та розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства відображаються в системі альтернативних планів. Альтернативні плани – це заздалегідь спрогнозовані й кількісно визначені варіанти розвитку подій і розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має здійснити підприємство, щоб досягти своїх цілей у випадках, коли діючі плани виконати неможливо (в разі кризи тощо) або вони втратили свою актуальність.

Альтернативні плани існують на кожному з рівнів: стратегічному, тактичному, поточному та операційному. Ознакою цих планів є те, що вони дають відповідь на запитання: "Що буде якщо ...?".

Процес розроблення альтернативного плану складається з таких етапів:

- розроблення методики формування альтернативних планів;
- ідентифікація можливих подій, що впливатимуть на зміст і часові характеристики плану;
- проведення розрахунків техніко-економічних показників, які б характеризували параметри можливих подій для кожного з випадків і які мають високу ймовірність;
- оцінювання результатів, отриманих після закінчення плану, або перехід до альтернативного плану;
- моніторинг ситуації, контролінг діючих планів та, в разі потреби, введення альтернативного плану.

Систему планів підприємства доповнюють одноразові, постійно діючі та організаційні плани, технологічні схеми прийняття рішень.

Одноразові плани розробляються для здійснення певного заходу, дії або пункту (розділу) основного плану.

Постійно діючі плани розробляються для таких типів діяльності, які повторюються за певні проміжки часу.

Технологічні схеми прийняття та узгодження рішень – це постійно діючі стандартні плани, згідно з якими визначаються основні вимоги, етапи та процедури прийняття та виконання типових рішень для наявної організації.

Організаційні плани є постійно діючими, вони розробляються для забезпечення виконання основних планів. В організаційних планах описано правила та процедури виконання окремих видів діяльності, що існують в організації, вони тісно пов'язані з іншими організаційними документами

(наприклад, посадовими інструкціями тощо). За допомогою організаційних планів забезпечується залучення співвиконавців до реалізації стратегічних планів.

Послідовність розроблення деяких видів робіт стратегічного плану підприємства в загальному вигляді наведено в табл. 10.2 [35].

Таблиця 10.2

Послідовність розроблення стратегічного плану підприємства

Термін надання інформації	Зміст інформації, яка надається	Виконавець, що надає інформацію
Січень – березень	Прогнози та сценарії розвитку зовнішніх і внутрішніх умов (на основі SWOT-аналізу)	Відділ стратегічного аналізу
Травень – червень	Показники зовнішніх і внутрішніх економічних умов функціонування підприємства	Відділ стратегічного планування
Червень – липень	Прогноз продажу по кожній товарній групі	Відділ маркетингу
Липень – серпень	Кошториси витрат на модернізацію (технічне переозброєння, реконструкцію діючого виробництва або купівлю нового виробництва)	Технічний відділ спільно з бухгалтерією
Серпень – вересень	Аналіз джерел фінансування та прогноз інвестицій; розроблення прогнозного бюджету	Фінансовий відділ
Жовтень – листопад	Зведені розрахунки стратегічного плану із зауваженнями всіх учасників: розроблення поточних планів на наступний рік	Відділ стратегічного планування
Листопад – грудень	Затвердження стратегічних і поточних планів; розроблення організаційних планів (планів-графіків)	Вищі органи управління підприємства разом з відділом стратегічного планування та виконавцями

Зміст планів інтерпретується в системах відповідних абсолютних і відносних показників, розрахунки яких дають змогу приймати рішення щодо вибору того чи іншого варіанта розвитку підприємства. Для кожного з планів (розділів стратегічного плану) характерні специфічні показники.

Основні показники деяких окремих планів стратегічного плану такі:

– план маркетингу – обсяги і приріст продажу, частка ринку та її зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни та їх динаміка тощо;

– план з виробництва – обсяг продукції у натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання потужностей, рівень якості (в тому числі сертифікації), техніко-організаційний рівень виробництва тощо;

– фінансовий план – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обороті, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

– план щодо персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка платні, рівень кваліфікації тощо;

– план щодо НДДКР – науково-технічний рівень розробок, витрати, з дослідження та розробки, патентна «чистота» розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Досягнення поставлених завдань в умовах стратегічних змін забезпечується налагодженням постійного зворотного зв'язку на основі відповідного обліку, аудиту та контролю.

Запитання до розділу 10

1. Яким має бути стратегічний план?
2. Які операції та процедури стратегічного планування?
3. Яка суть стратегічної програми?
4. За допомогою якої системи планів реалізується стратегічна програма?
5. Із яких етапів складається розроблення альтернативного плану?

11. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

11.1. Основні характеристики організаційного забезпечення стратегічного управління

Організаційні відносини – складний комплекс стійких, свідомо створених зв'язків та взаємодії елементів виробничо-управлінської системи, які виникають у процесі функціонування та розвитку публічної організації. Вони охоплюють відносини: внутрішньосистемні і міжсистемні; галузеві, міжгалузеві та територіальні; формальні і неформальні; лінійні і функціональні; субординаційні (вертикальні) і координаційні (горизонтальні). Стратегія організації (діюча чи нова) має підтримуватися організаційним забезпеченням стратегічного управління.

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це структурні та динамічні організаційні відносини всередині та за межами організації, за допомогою яких підприємство використовує можливості середовища для реалізації вибраної стратегії. Це створення або удосконалення елементів організаційної системи і механізмів управління

відповідно до стратегії таким чином, щоб організаційні елементи системи були елементами стратегічного розвитку (рис. 11.1).



Рис. 11.1. Система управління організацією

Об'єкт впливу організаційного забезпечення стратегічного управління – наявні та створювані елементи та фактори управління.

Суб'єкт організаційного забезпечення стратегічного управління – підрозділи організації, які організаційним впливом забезпечують розроблення, балансування та виконання складових «стратегічного набору».

Організаційне забезпечення стратегічного управління – окрема підсистема, яка впливає на оргструктуру, процеси управління і сприяє функціонуванню у стратегічному режимі стратегічного управління.

Мета організаційного забезпечення стратегічного управління – формування стратегічного організаційного потенціалу, здатного

забезпечити керованість організації та її стратегічний розвиток.

Процес формування стратегічного організаційного потенціалу полягає в такому:

- формування стратегічно-орієнтованої структури підприємства;
- стратегічно-орієнтована організація діяльності фірми;
- організація стратегічного управління;
- реорганізація організаційної структури управління.

Реалізація стратегії – один з етапів стратегічного управління. Реалізація стратегії потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміле виконання найперспективнішої стратегії може призвести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо і були допущені помилки під час розроблення стратегії. Задовільне виконання стратегії компенсує негативні наслідки непередбачених змін.

Кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію підприємства відповідно до нових цілей та стратегій. Це зі свого боку порушує нормальне функціонування старої організаційної системи, на яку спрямовано зміни. Здійснення змін передбачають зміни в змісті діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін. Зміни проводять тоді, коли підприємство планує одержати значно більші переваги за всіма показниками, ніж воно має в наявній організаційній системі.

У реалізації нових завдань і стратегій вирішальну роль відіграє вище керівництво підприємства. Його діяльність на стадії реалізації нової стратегії полягає у послідовному виконанні таких дій:

- 1) поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій;
- 2) прийняття рішення щодо ефективного використання ресурсів, якими користується підприємство;
- 3) прийняття рішення щодо внесення змін в організаційну структуру підприємства;
- 4) проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступати до реалізації стратегій; проблема проведення змін дуже складна і залежить від багатьох факторів та умов;
- 5) перегляд плану здійснення стратегії, якщо цього потребують нові обставини.

Виконання стратегії спрямовано на вирішення трьох завдань:

- вставлення пріоритетності серед адміністративних завдань, щоб їхня відносна цінність відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати підприємство;
- встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутрішньорганізаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення вибраної стратегії;
- вибір відповідно до впроваджуваної стратегії стилю лідирування та підходу до управління підприємством.

Ці завдання вирішуються лише шляхом змін, які є основою виконання стратегії. Зміни, які відбуваються у процесі виконання стратегії, називаються стратегічними змінами.

11.2. Стратегія і структура: характеристика взаємозв'язку

Спостерігаються такі тенденції до змін організаційних структур управління в сучасних організаціях:

- від уніфікованої організаційної структури управління до різноманітних в одній організації;
- від стабільних структур до «відкритих»;
- від «реакції на зміни» до «планомірності, підготовленості змін та до змін»;
- від структурної оптимізації до створення організаційного потенціалу певного типу;
- від часткової адаптації організаційної структури управління до заміни організаційної структури управління.

Проведення змін на підприємстві приводить до створення нових умов, необхідних для здійснення вибраної стратегії.

Типовими змінами на підприємстві є:

- перебудова підприємства, яка передбачає здійснення фундаментальних змін на підприємстві, наприклад, місії, організаційної структури і культури;
- радикальне перетворення підприємства, яке проводиться тоді, коли на ньому здійснюються радикальні зміни, наприклад, злиття його з іншим підприємством;
- помірне перетворення, яке здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається привернути увагу покупців;
- звичайні зміни, які пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримання інтересу до продукту підприємства.

На впровадження стратегічних змін впливають фактори (сили, вектори), які поділяються на «позитивні» та «негативні».

До позитивних, тобто факторів сприяння проведенню організаційних змін, належать [36]:

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції та технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці та якості продукції;
- зміни стилю управління;
- використання концепції поведінкових шкіл.

До негативних, тобто факторів протидії, належать такі:

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень на підприємствах;
- опір і побоювання змін.

11.3. Характеристика організаційної структури управління стратегічного типу

Адхократія – організація, що відкидає основні класичні принципи менеджменту: поділ праці та спеціалізація, жорстке закріплення посад за виконавцями, ієрархічність тощо.

Адхократичні структури: змінні; динамічні; командні; потребують універсалізації знань; не визнають авторитетів, крім тих, що базуються на знаннях, кваліфікації, досвіді; зручні для творчих робітників (науковці, дизайнери); оптимальні при змінному невизначеному середовищі фірми.

Розробленням стратегій займаються в адхократичних підрозділах, оскільки ця діяльність – творча, не визнає усталених підходів.

При переході до стратегічного управління необхідно вибрати рівень диференціації та інтеграції.

Диференціація – розподіл робіт в організації між її частинами так, щоб кожна з них набула завершеності в межах одного підрозділу (рис. 11.2).

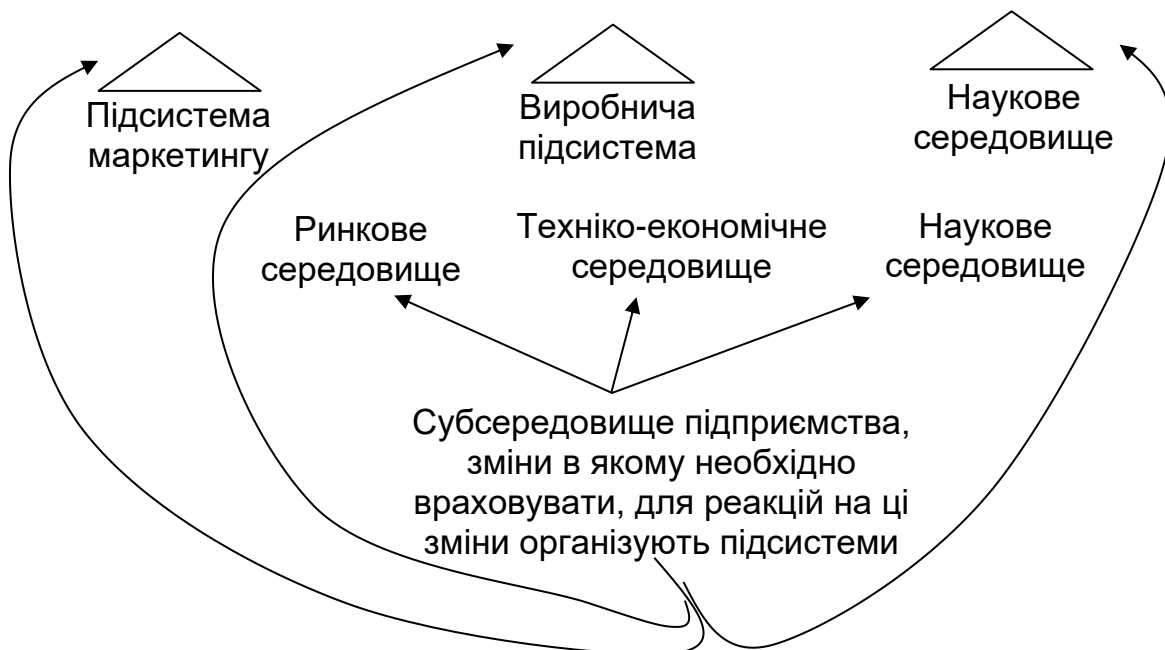


Рис. 11.2. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса–Лорша щодо зв'язку диференціації та інтеграції в організаційній структурі управління

Інтеграція – рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

Велике значення мають горизонтальні зв'язки (рис. 11.3).

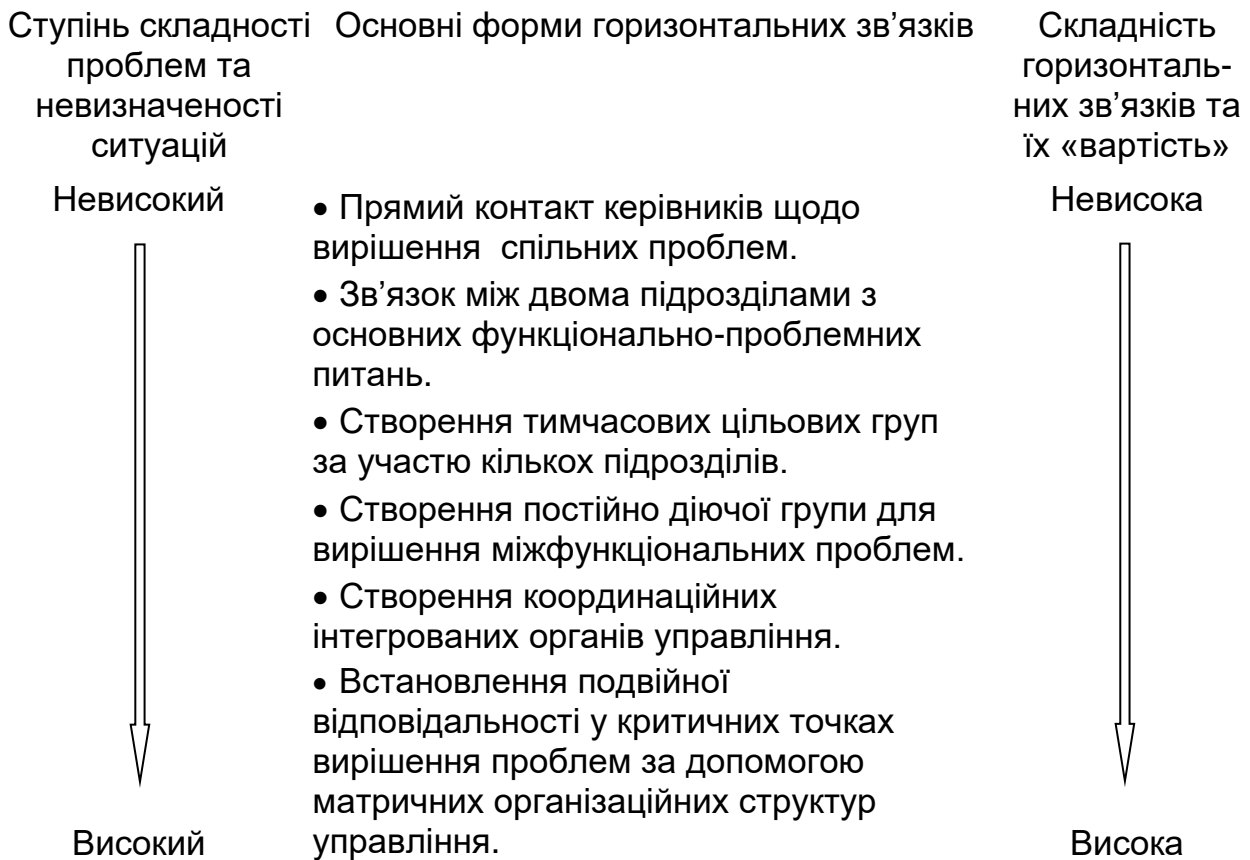


Рис. 11.3. Горизонтальні зв'язки системи управління

Однією з найбільш поширених стратегічних змін є зміна організаційної структури, тому що вона існує не самостійно і не незалежно від стратегії та цілей підприємства, а також є одним із найважливіших заходів реалізації стратегії, тобто організаційна структура сприяє досягненню цілей підприємства. Водночас вона відбиває прийнятий порядок організації управління, досягнутий за певний проміжок часу. Стратегічне управління допомагає підприємству змінити себе та навколишнє середовище, в якому воно функціонує, тому що підприємство, яке не вносить в свою діяльність змін, не може розраховувати на майбутній успіх.

Учені А. Чандлер і Г. Мінцберг довели, що між стратегією, що застосовується, та організаційною структурою, тобто певною впорядкованістю завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює свою виробничу й управлінську діяльність, існує тісний зв'язок. Як стратегія, так і організаційна структура можуть сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. У зв'язку з цим

великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Процес вибору та змін організаційної структури здійснюється за такою схемою [3]: з'ясовується, які завдання та функції мають критичне значення для здійснення функціональних та ресурсних стратегій і наскільки вони потребують нового або специфічного підходу; встановлюється зв'язок між відокремленими стратегічними завданнями і функціями та рутинними функціями, які виконуються на підприємстві; формуються відповідні структурні одиниці підприємства, які здатні забезпечити виконання нових стратегічних завдань та функцій; визначається ступень самостійності кожної структурної одиниці в прийнятті рішень стосовно діяльності структурних одиниць бізнесу; встановлюються організаційні зв'язки між одиницями бізнесу, ступінь та форми участі їх у виробленні конкретних загальних і загальноконкурентних стратегій підприємства.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних», тобто функціональних, централізованих, ієрархічних, стабільних, жорстких організаційних структур управління, до стратегічних, тобто децентралізованих, гнучких, з універсальними ланками, створених «під мету» організаційних структур управління.

Фактори, що впливають на зміни в організаційних структурах, наведено на рис. 11.4 [17].

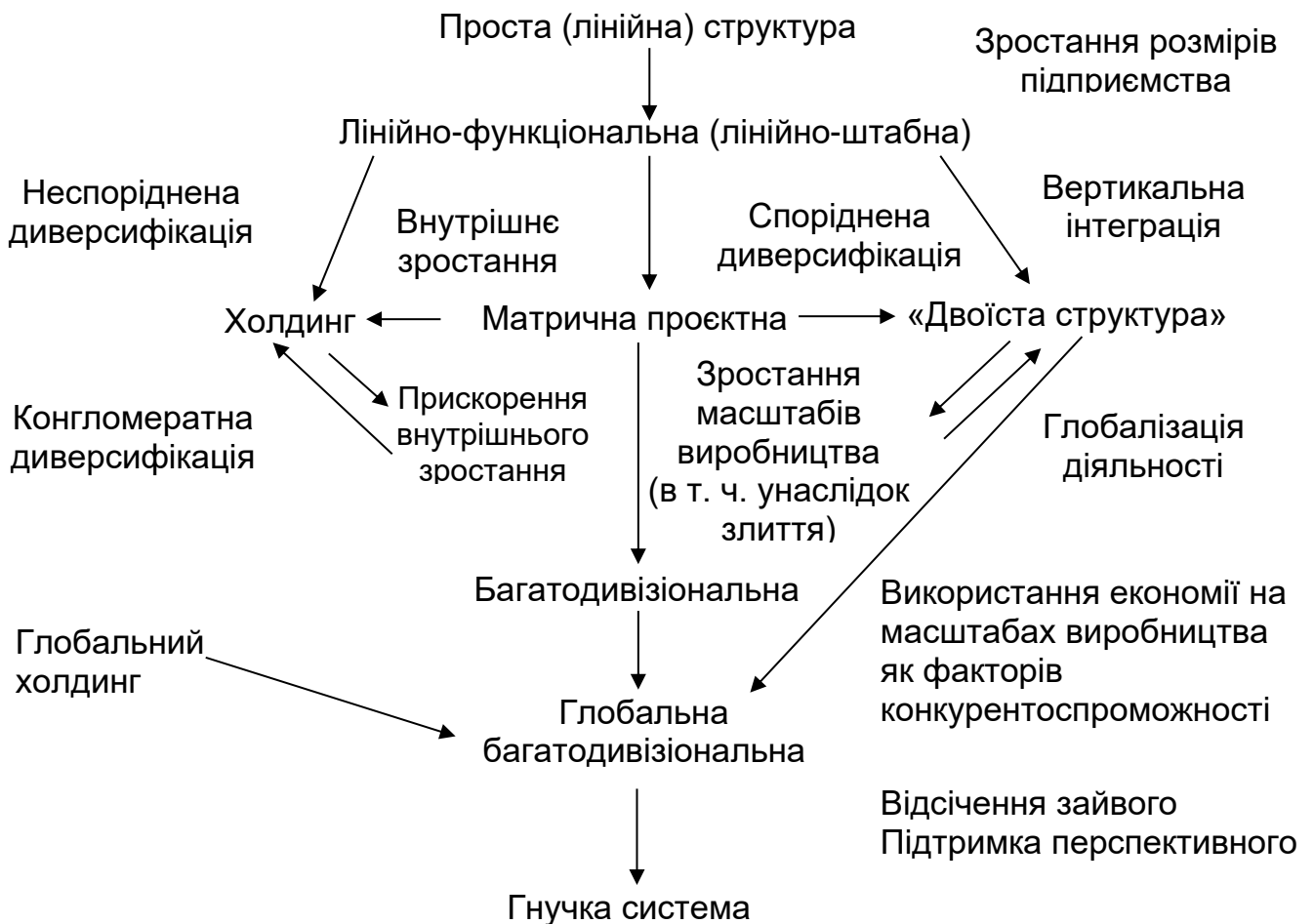


Рис. 11.4. Фактори змін в організаційних структурах

Варіантами структур децентралізованого типу, які виникають в процесі диверсифікації та інтеграції діяльності в межах наявних і створюваних організаційних структур управління на підприємстві, що є інструментами реалізації загальних та функціональних стратегій із «стратегічного набору», можуть бути: матричні структури; проєктні структури; дивізіональні структури; стратегічні господарські центри.

Матричні структури застосовуються при розробленні стратегій нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм продуктивності, конкурентоспроможності тощо.

Структуроутворювальний елемент матричних структур – мету підприємства – визначає та здійснює цільова група фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення наявних питань.

Схему матричної структури показано на рис. 11.5 [35].

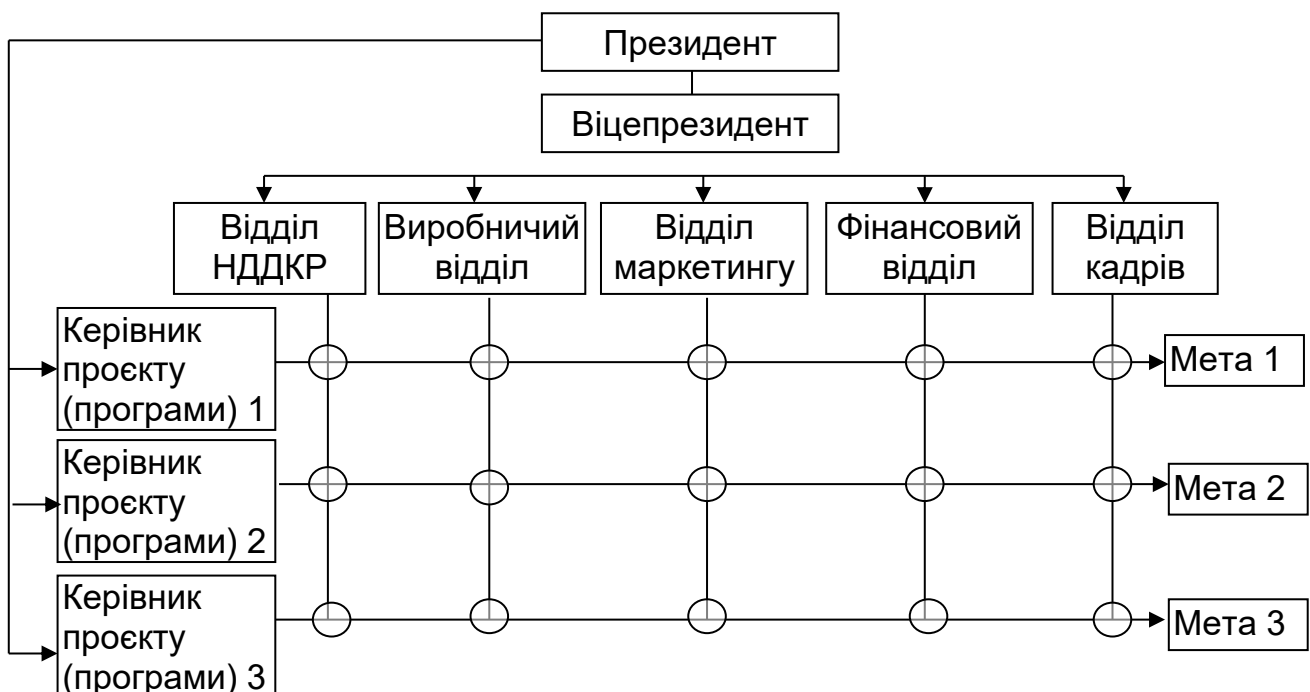


Рис. 11.5. Схема матричної структури

Матричні структури мають такі основні характеристики:

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності шляхом доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети такі структури ліквідуються.

Перевагами матричних структур є:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт з досягнення загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативного навантаження на вище керівництво.

До недоліків матричних структур відносять:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проєктів;
- ускладнення інформаційної мережі тощо.

Матричні структури існують в кількох варіантах. Розрізняють проєктні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу.

Проєктні структури зазвичай базуються на матричному принципі організації. Основними підходами створення проєктних груп є:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проєктних груп, орієнтованих на розвиток конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- налагодження інформаційних зв'язків;
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проєктна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із його підрозділів, який називають лінійно-програмною структурою. Структура побудована за лінійно-програмним принципом: 1 – адміністративна група; 2 – група по кадрах; 3 – фінансова група; 4 – група зв'язку із замовником; 5 – інженерно-конструкторська група; 6 – виробнича група.

Фрагмент побудованої структури зображено на рис. 11.6 [35].

Ця проєктна структура має такі переваги:

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне та стратегічне реагування;
- ефективність використаних ресурсів.

Її недоліками є:

- труднощі взаємодії керівників проєктів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проєкту;
- труднощі формування та керування проєктними групами.

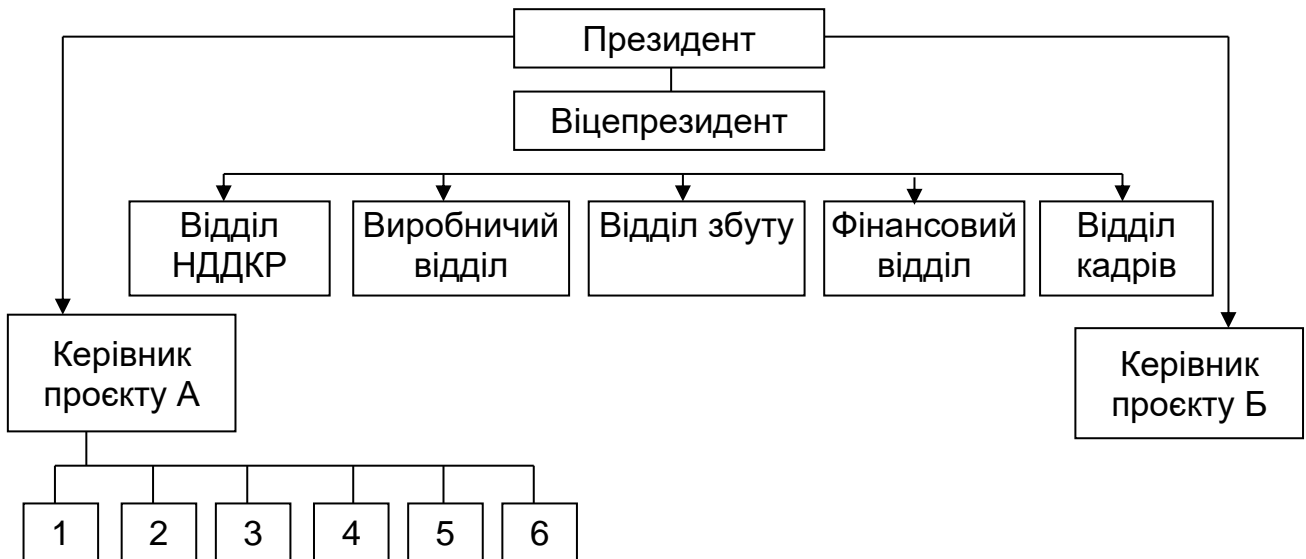


Рис. 11.6. Проектна структура (фрагмент)

Застосування матричних і проектних структур дає змогу підвищити гнучкість організаційної структури управління і здійснити децентралізацію прийняття рішень. Децентралізовані організаційні структури управління дають змогу: концентрувати фінансові ресурси для подальшого їх інвестування; забезпечувати стійку позицію на ринку, проведення НДДКР з досить широкого кола питань; формувати кадровий потенціал певного напрямку; виконувати господарські маневри при розподіленому ризику; розробляти та реалізувати гнучкі ринкові стратегії на кількох сегментах ринку; перерозподіляти владу і повноваження для поліпшення керованості внаслідок зменшення витрат часу й тривалості бюрократичних процедур.

Дивізійна структура застосовується у великих виробничих системах з метою підвищення керованості (рис. 11.7) [35].

Завдяки делегуванню повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки за різними ознаками: за продуктом, споживачами та географічною ознакою.

Дивізійна структура має такі переваги: швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі; децентралізація управління (кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності); зменшення мережі комунікацій; прискорення прийняття рішення; краща координація; націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки структури: дублювання функцій управління в кожному відділі; зростання витрат на управління; можливості диверсифікації ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію; тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть зруйнувати організацію.

З розвитком стратегічного управління з'явилися самостійні

організаційні структури, так звані стратегічні господарські центри, які визначають організаційно найменші виробничо-управлінські одиниці (відділення, завод, продуктову лінію, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити обмін доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

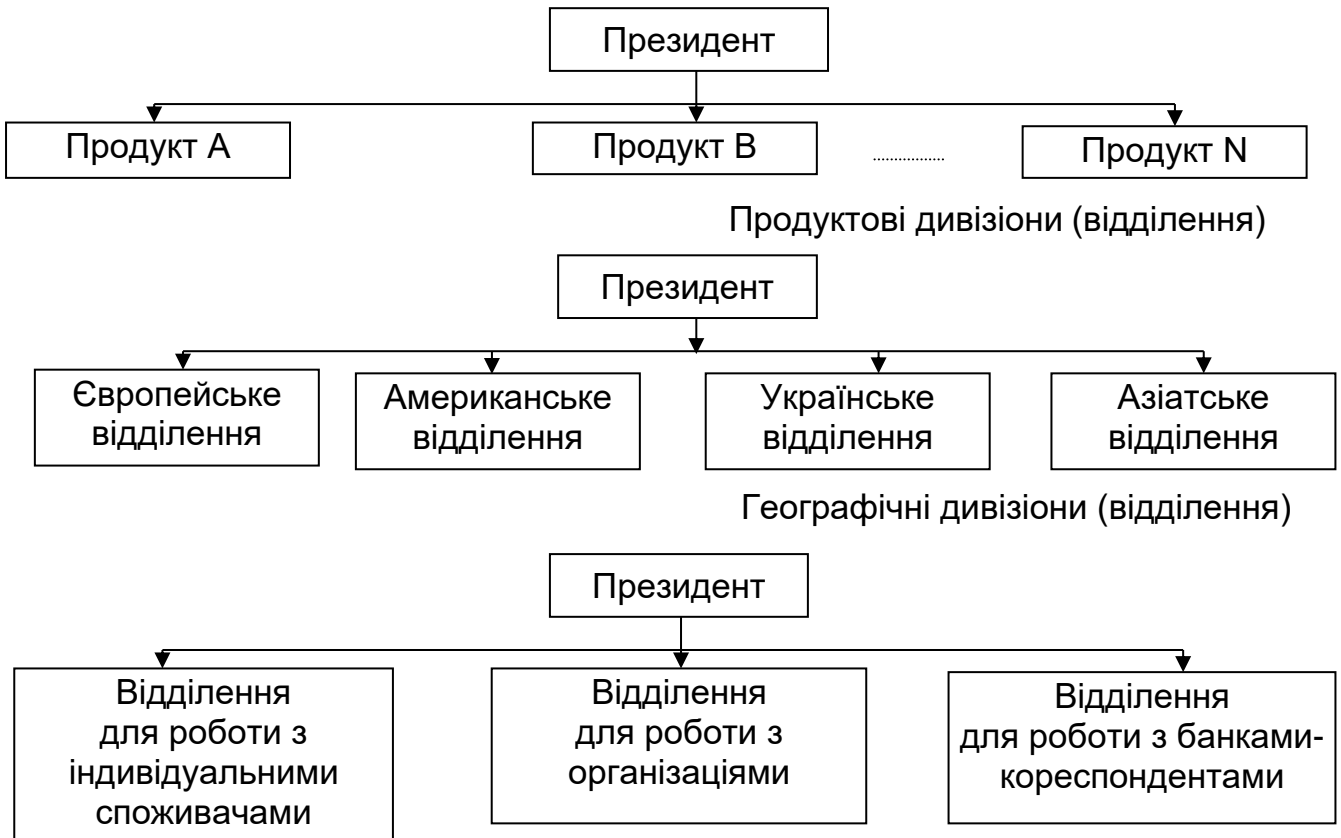


Рис. 11.7. Дивізіональні структури

Створення стратегічних господарських центрів забезпечує зростання керованості великими організаційними системами.

Їхніми стратегічними перевагами є: забезпечення стратегічної відповідальності поєднання великої кількості різноманітних напрямів (бізнесів) у працюючу систему; полегшення координації між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання; перенесення основних операцій зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством; налагоджування більш тісної взаємодії між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими; координування всіх видів діяльності, пов'язаних з функціонуванням стратегічних господарських центрів, внаслідок чого підвищується прибутковість стратегічних дій, а збитки та ліквідація окремих стратегічних господарських центрів не руйнують всієї організації.

(органічних). Існує кілька типів і багато різновидів адаптивних організаційних структур управління. Для них характерні тісні горизонтальні та перехресні зв'язки, інтенсивність яких попередньо жорстко не фіксується, а встановлюється залежно від конкретної мети (проблеми), що визначається (розв'язується) за певний проміжок часу.

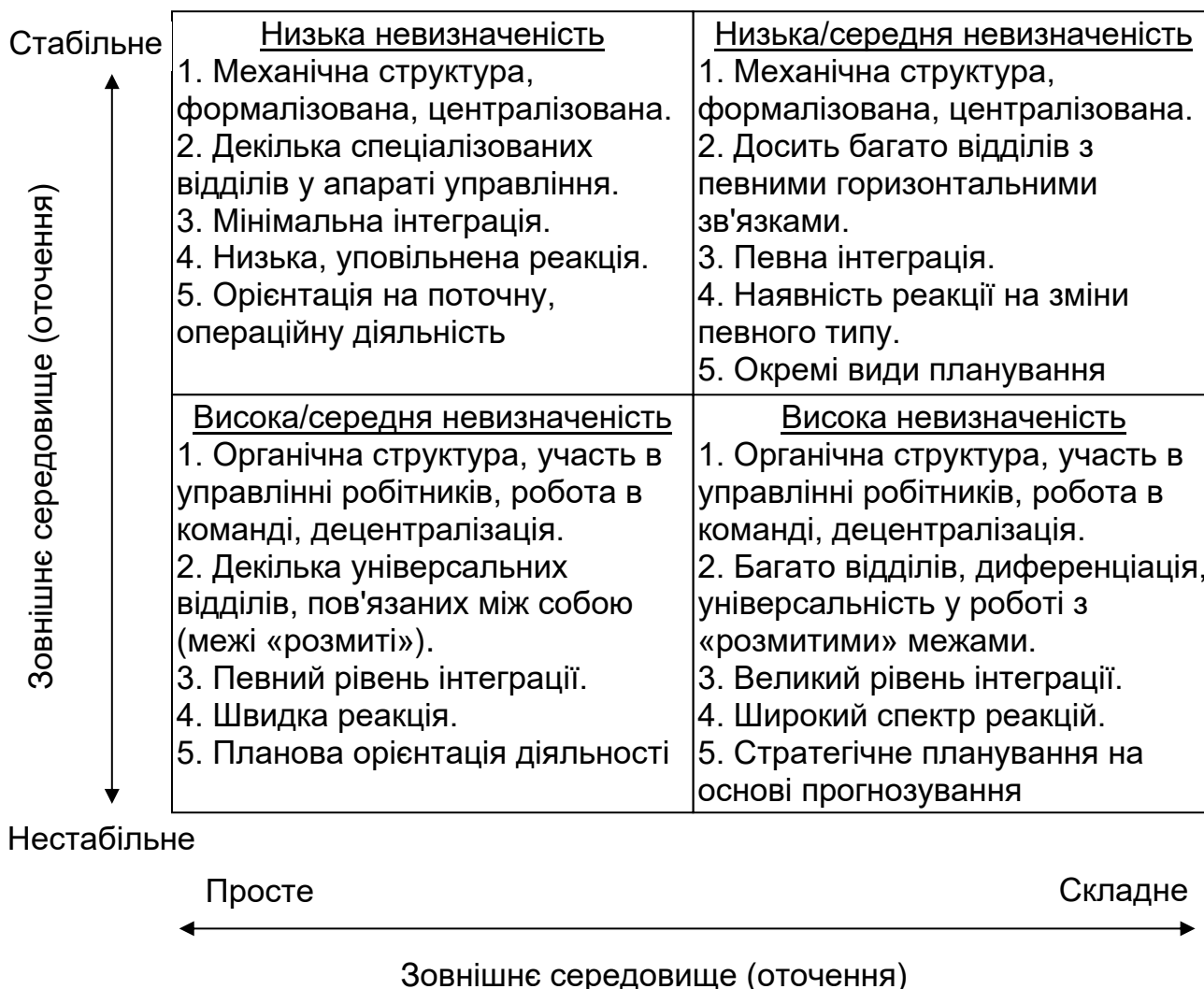


Рис. 11.9. Характеристика організаційної структури управління залежно від специфіки оточення

Між характеристиками організаційної структури управління та змінами в середовищі можливі відповідні реакції, тобто зміни, які здійснює підприємство залежно від того чи іншого виду структури під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції.

Наведемо характеристики кожної з реакцій:

– виробнича – стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат, мінімізація чисельності, децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

– конкурентна – оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

– стратегічна – забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

– інноваційна – оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання підприємства, використання стратегії маркетингу в окремих напрямках, формування науково-технічного потенціалу;

– підприємницька – пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямів діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

– адміністративна – забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі великі підприємства, щоб зберегти певний рівень керованості та своєчасно адаптуватись і відреагувати на нестале складне середовище, застосовують не класичні організаційні структури управління (лінійно-функціональні або лінійно-штабні), а поєднують різні організаційні структури управління (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо великими змінами супроводжується застосування інтеграції. Розрізняють «конічну» інтеграцію, «квазіінтеграцію» та контрактну інтеграцію. «Конічна» інтеграція передбачає ситуацію, коли підприємство створює власні виробничі (або збутові) підрозділи для виготовлення (збуту) власними силами якої-небудь продукції. У випадку інтеграції «назад» йдеться, наприклад, про комплектувальні вироби, а при інтеграції «вперед» – про готову продукцію або напівфабрикати. «Конічна» інтеграція відбувається на основі купівлі або злиття підприємств.

«Квазіінтеграція» означає закупівлю у підприємства-постачальника або продаж більшої частини продукції фірми, в якій підприємство володіє певною часткою капіталу, наприклад, у вигляді акцій. Цей вид інтеграції пов'язують із створенням спільних підприємств.

Контрактна інтеграція здійснюється шляхом укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

Вертикальна інтеграція має як внутрішні та зовнішні вигоди, так і внутрішні та зовнішні недоліки. До внутрішньої вигоди належать: зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва; розширення масштабів виробництва, підвищення його ефективності; завантаження потужностей. Зовнішня вигода пов'язана з можливістю «відсікати» конкурентів від споживачів і постачальників, з більш тісною координацією по всьому технологічному ланцюгу «постачальник – виробник – споживач». Недоліками внутрішньої вертикальної інтеграції є:

збільшення витрат на утримання органів, що відповідають за здійснення вертикальної інтеграції; обмеження виведення деяких ділянок виробництва з-під впливу ринкових сил. До зовнішньої небезпеки належать: обмеженість ринку та маневру на ньому; втрата комунікацій з дистриб'юторами; застосування необґрунтованих варіантів інтеграції.

Конкретний склад факторів, що впливає на вибір організаційної структури управління, показано на рис. 11.10 [35].



Рис. 11.10. Фактори впливу на вибір організаційної структури управління

Найкращою організаційною структурою є структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні фактори у вигляді окремих елементів навколишнього середовища, до яких належать споживчі продукції, постачальники сировини та матеріалів, акціонери, урядові установи, місцева влада, суспільство, технологічне, економічне, правове, екологічне та міжнародне середовище, безпосередньо впливають на утворення на підприємстві відповідних підрозділів, які відстежують зміну зазначених елементів і запобігають

конфліктам між ними та підприємством.

Внутрішніми факторами, які впливають на побудову організаційної структури, є: виробничі процеси, обсяг виробництва, чисельність і професійна структура працівників, територіальне розташування тощо. Наприклад, якщо на підприємстві виробничі процеси пов'язані з виготовленням одного виду продукції, то це спрощує організаційну структуру, оскільки можна створити систему управління за логікою виробничого процесу з метою дотримання таких вимог, як послідовність, пропорційність, паралельність, економічність.

Якщо ж виробляється кілька видів продукції, то доводиться використовувати кілька технологій, що ускладнює структуру управління. Аналогічний вплив на організаційну структуру підприємства здійснюють й інші внутрішні фактори.

Оскільки підприємство є відкритою системою, то для успішної перебудови організації і набуття нею нових якостей, зміни треба проводити в такій послідовності згідно з моделлю «7S-Мак-Кінсі»: формування стратегії розвитку; використання навичок досвіду всієї організації і окремих фахівців у певній діяльності; визначення цінностей, що розділяються, тобто цінностей, пов'язаних з організаційною культурою; зміна організаційної структури, тобто зміна співвідношення та взаємозв'язків, що складаються між окремими частинами бізнесу, виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями; впорядкування системи, тобто процесів управління, що відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень про здійснення змін; визначення стилю, тобто вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників; формування відповідного штату.

Оцінити розроблену (функціонуючу) стратегічну організаційну структуру управління підприємства можуть відповідні фахівці після отримання відповідей на такі запитання, їх аналізу за окремими параметрами та оцінювання в балах:

1. Чи працює організація цілеспрямовано?
2. Чи досить гнучкою є структура підприємства?
3. Чи добре проглядається організаційна структура для всіх співробітників, споживачів, чи є в наявності схема структури організації?
4. Чи достатньо делеговані повноваження із стратегічного рівня на нижчі?
5. Що є опорою підприємства?
6. Як працює підприємство з економічної точки зору: чи достатньо інформації про фінансовий стан, скільки коштів використовується на утримання менеджменту та інші обслуговуючі підрозділи, чи працюють працівники з урахуванням економії витрат?
7. Чи є у керівництва підприємства достатньо часу для обговорення стратегічних завдань?

8. Чи панує в організації дух співробітництва?

9. Чи мають менеджери достатньо інформації?

Отримавши відповіді на ці запитання, фахівці можуть зробити висновки щодо ефективності організаційних структур та їх здатності бути інструментом реалізації стратегії.

11.5. Етапи формування організаційної структури управління стратегічного типу

Основні компоненти та порядок побудови моделі організаційної структури управління зображено на рис. 11.11.

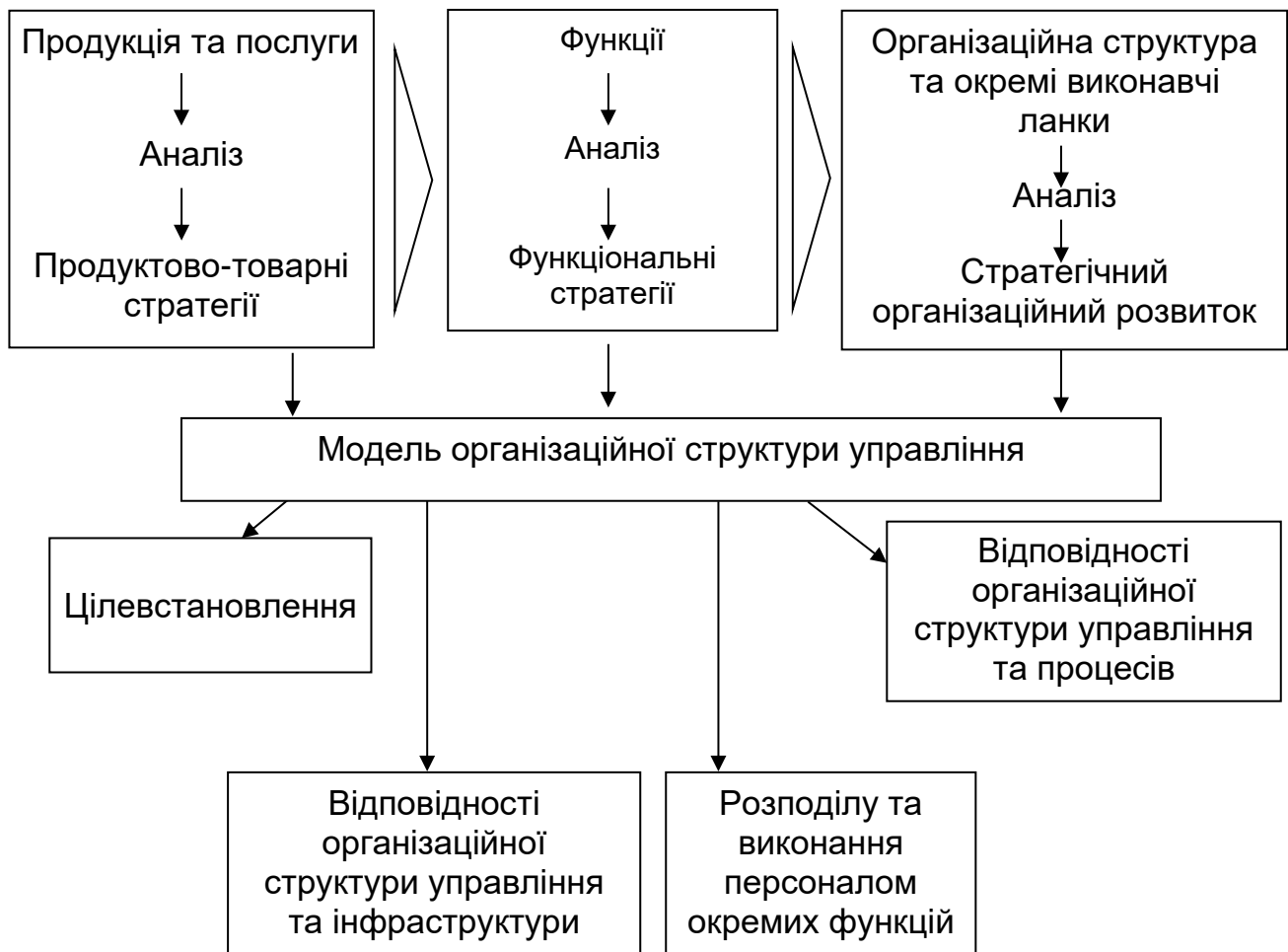


Рис. 11.11. Компоненти та порядок побудови моделі організаційної структури управління

Процес організаційного проектування полягає в такому:

- організаційний аудит;
- розроблення організаційного проекту;
- експериментальні впровадження.

Організаційний аудит – збір, аналіз, оцінювання інформації про

організаційні моменти у діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розроблення або заміни стандартів, норм та правил для організаційного механізму.

Запитання до розділу 11

1. Що таке організаційне забезпечення стратегічного управління організації?
2. Дайте визначення поняття «організаційна структура».
3. Як відбувається процес вибору та змін організаційної структури організації?
4. Опишіть фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління організації.
5. Наведіть основні компоненти побудови моделі організаційної структури управління організації.

12. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ І ПРОГРАМ

12.1. Роль фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні

Фінансово-економічне забезпечення у стратегічному управлінні – це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усереднені та поза межами організації, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує можливості зовнішнього середовища.

Властивості системи фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні: спрямована на досягнення стратегічних цілей; оперує фінансово-економічними та організаційними елементами; охоплює всі сторони взаємодії організації зі всіма зовнішніми та внутрішніми контрагентами; має алгоритм регулювання економічних інтересів; містить всі органи управління (всереднені та поза організацією), що регулюють економічні відносини фірми.

Фінансово-економічні відносини пронизують всю діяльність підприємства, тому є важливим фінансово-економічним механізмом забезпечення стратегічного управління.

Фінансово-економічне забезпечення у стратегічному управлінні є ефективним при взаємодії з організаційним, соціально-психологічним, інформаційно-аналітичним забезпеченням (рис. 12.1).

Об'єктами впливу фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні є: «входи» та «виходи» організації (пов'язують організацію і зовнішнє середовище); операційна та управлінська системи;

фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації; система мотивації персоналу.

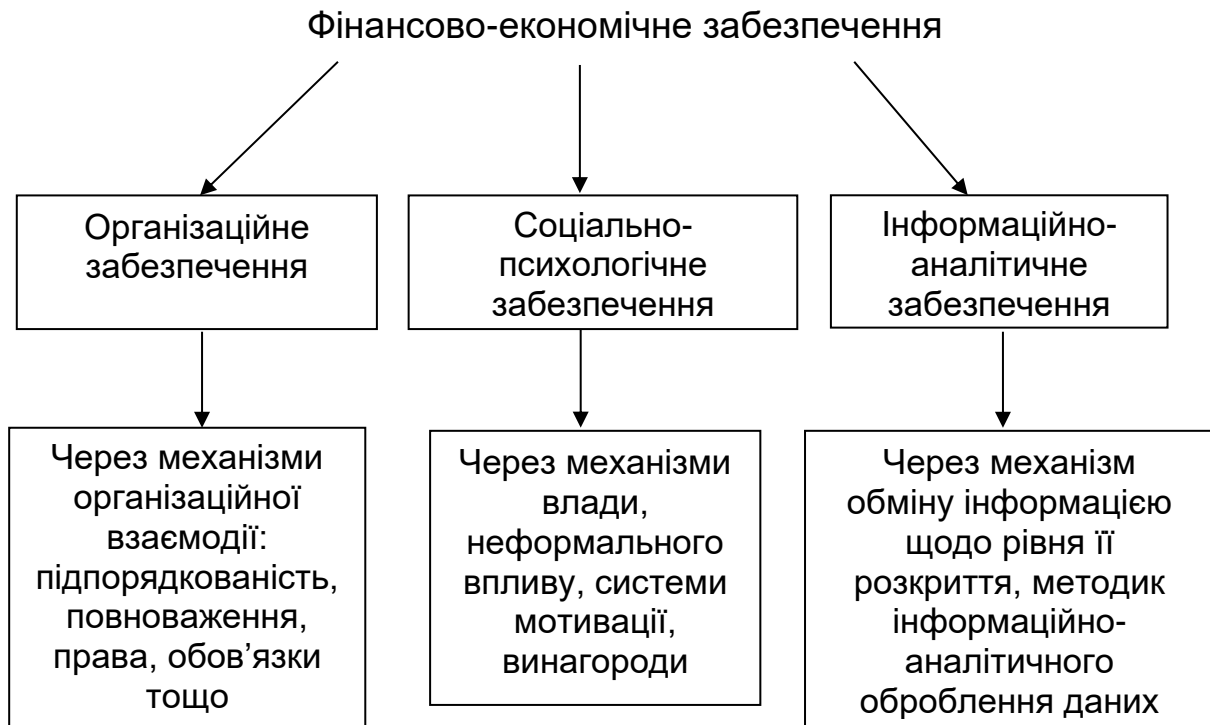


Рис. 12.1. Фінансово-економічний механізм забезпечення стратегічного управління

Суб'єкт фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні – це один або комплекс підрозділів, які різними формами управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору».

12.2. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління

Мета побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління – підготовка до комплексного, цільового управління ресурсами у грошовій формі.

Функції фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління:

1. Формування балансованих бюджетів, планів, прогнозів всіх рівнів, грошових фондів.
2. Аналіз фінансово-економічної діяльності, стратегічних заходів на всіх етапах.
3. Облік і контроль фінансово-економічних операцій фірми.
4. Управління грошовими фондами, грошовими потоками.

5. Визначення оптимальних умов та джерел фінансування поточної та стратегічної діяльності, фінансово-економічних стратегій, балансування та перегляд «стратегічного набору» за «фактом грошей».

Обов'язкові складові фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління: бухгалтерія, відділ збуту, відділ організації та оплати праці, фінансовий відділ, відділ постачання, виробничий підрозділ.

Відсутність фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління на підприємстві може призвести до таких наслідків:

- затримання досягнення стратегічних цілей;
- домінування поточної діяльності над стратегічною;
- необґрунтованість стратегічних рішень за критеріями «витрати – результат», «економічна ефективність»;
- незацікавленість персоналу у досягненні стратегічних цілей;
- незацікавленість партнерів у співпраці через непрозорість фірми;
- неможливість існування повноцінного стратегічного управління.

Основою фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління є економічна стратегія. Це – комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Економічна стратегія організації складається з таких стратегій:

- стратегія зниження виробничих витрат;
- стратегія ціноутворення;
- стратегія отримання доходів (дохідності портфеля);
- стратегія зниження трансакційних витрат;
- стратегія зовнішньоекономічної діяльності;
- стратегія взаємодії із зоною стратегічних ресурсів;
- інвестиційна стратегія;
- стратегія попередження платоспроможності підприємства;
- стратегія стимулювання персоналу;
- стратегія поведінки на фінансових ринках.

На основі стратегій формуються планові документи. Фінансово-економічне забезпечення є складовою стратегії, тому воно об'єднує планові документи та бюджет. Складові поточного і стратегічного бюджетування показано на рис. 12.2.

Подвійний бюджет – спосіб «захисту» стратегічної діяльності від поточної, оскільки видатки на здійснення стратегічних заходів плануються та контролюються окремо.

Мета стратегічного бюджету – вирішення стратегічних завдань, передбачених стратегією певного типу, шляхом зосередження уваги на фінансуванні робіт зі створення нових ринків, розвитку напрямів діяльності, проведення стратегічного моніторингу, організації ефективного функціонування підсистеми стратегічного управління.

Децентралізовані формування можуть мати автономні бюджети. Ефективний бюджет або бюджети децентралізованих підрозділів дають

змогу серед альтернативних стратегій вибрати найкращу.

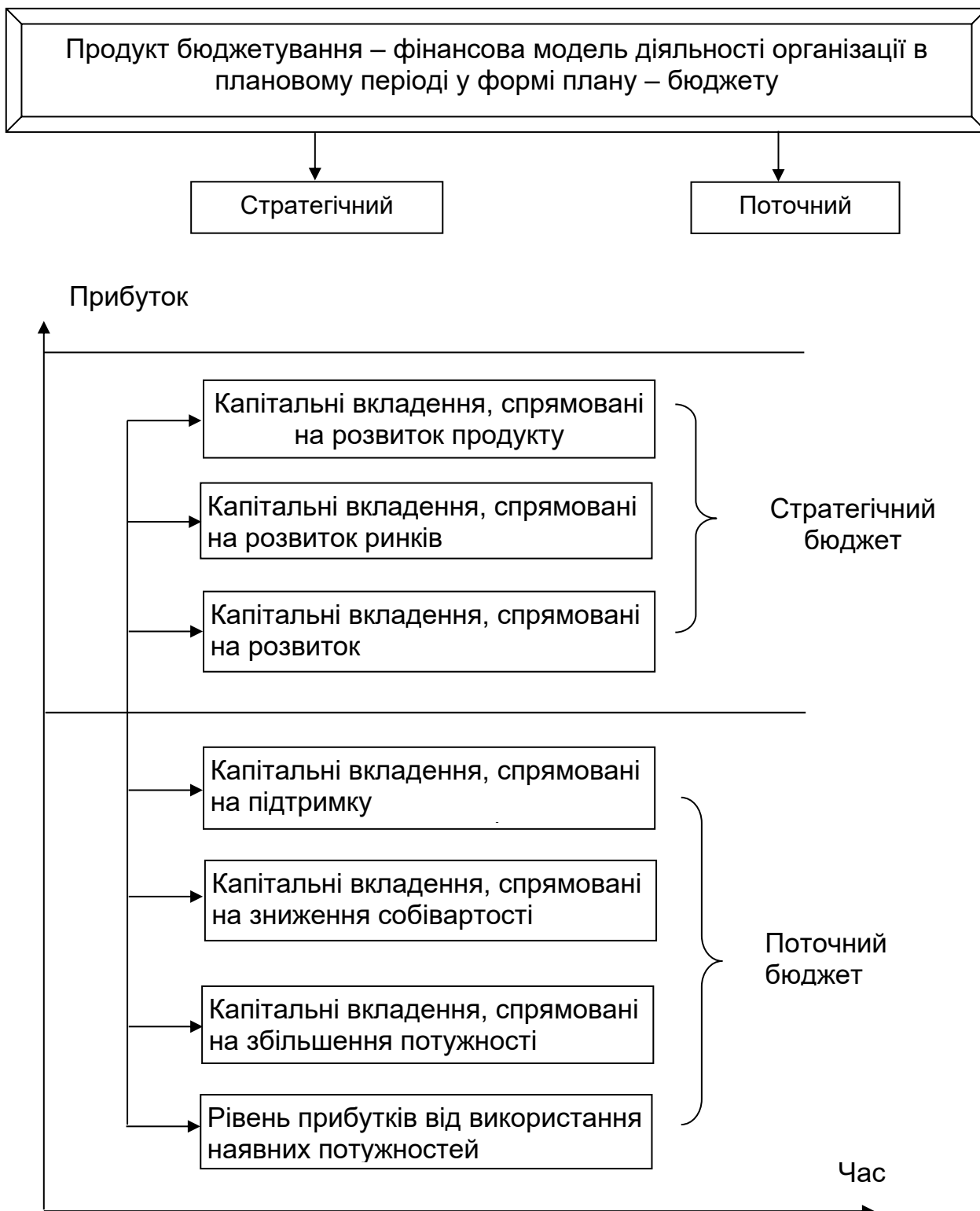


Рис. 12.2. Поточне і стратегічне бюджетування

Процес бюджетування складається з певних етапів (рис. 12.3).

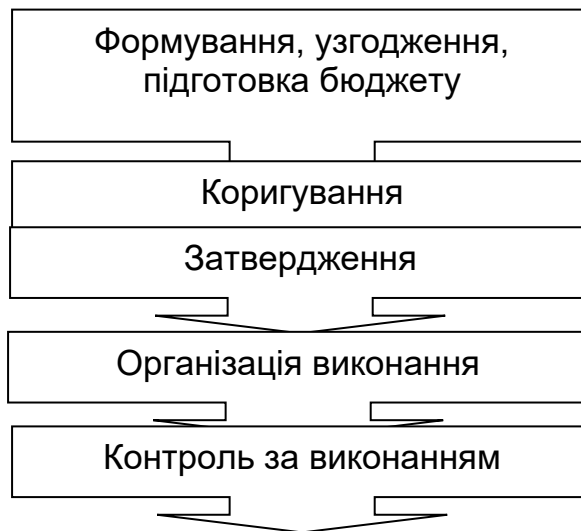


Рис. 12.3. Етапи бюджетування

12.3. Економічні відносини між окремими підрозділами організації

Економічні права структурних підрозділів визначають економічні відносини, забезпечують належне стратегічне управління.

Економічні права підрозділів – право встановлювати зовнішні та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори, впливати на ціни.

Їх наявність приводить до такого:

- покращання зв'язку «оплата праці – результат діяльності»;
- «розморожування» оборотних фондів;
- зменшення виробництва продукції з низьким попитом;
- зменшення неефективних виробництв, відсутність крадіжок.

Надання економічних прав передбачає певну відповідальність.

Центри відповідальності – децентралізовані формування на основі делегування прав, обов'язків, відповідальності.

Класифікація центрів відповідальності показано на рис. 12.4.

Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління може запровадити механізм конкуренції між центрами відповідальності:

- введення ринкових механізмів у механізм управління;
- ринкове оцінювання діяльності;
- визначення якості роботи підрозділів.

Стратегічні фонди представлені єдиним фондом та окремими фондами під проєкт. У межах фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління проводять функціонально-вартісний аналіз (ФВА) з метою балансування важливості робіт і витрат.

Центри відповідальності аналізують такі витрати: виплата заробітної плати, здійснення соціального страхування, оформлення відрядження, побудова споруди, обслуговування транспорту, витрати нематеріальних

ресурсів, проведення консультацій тощо.

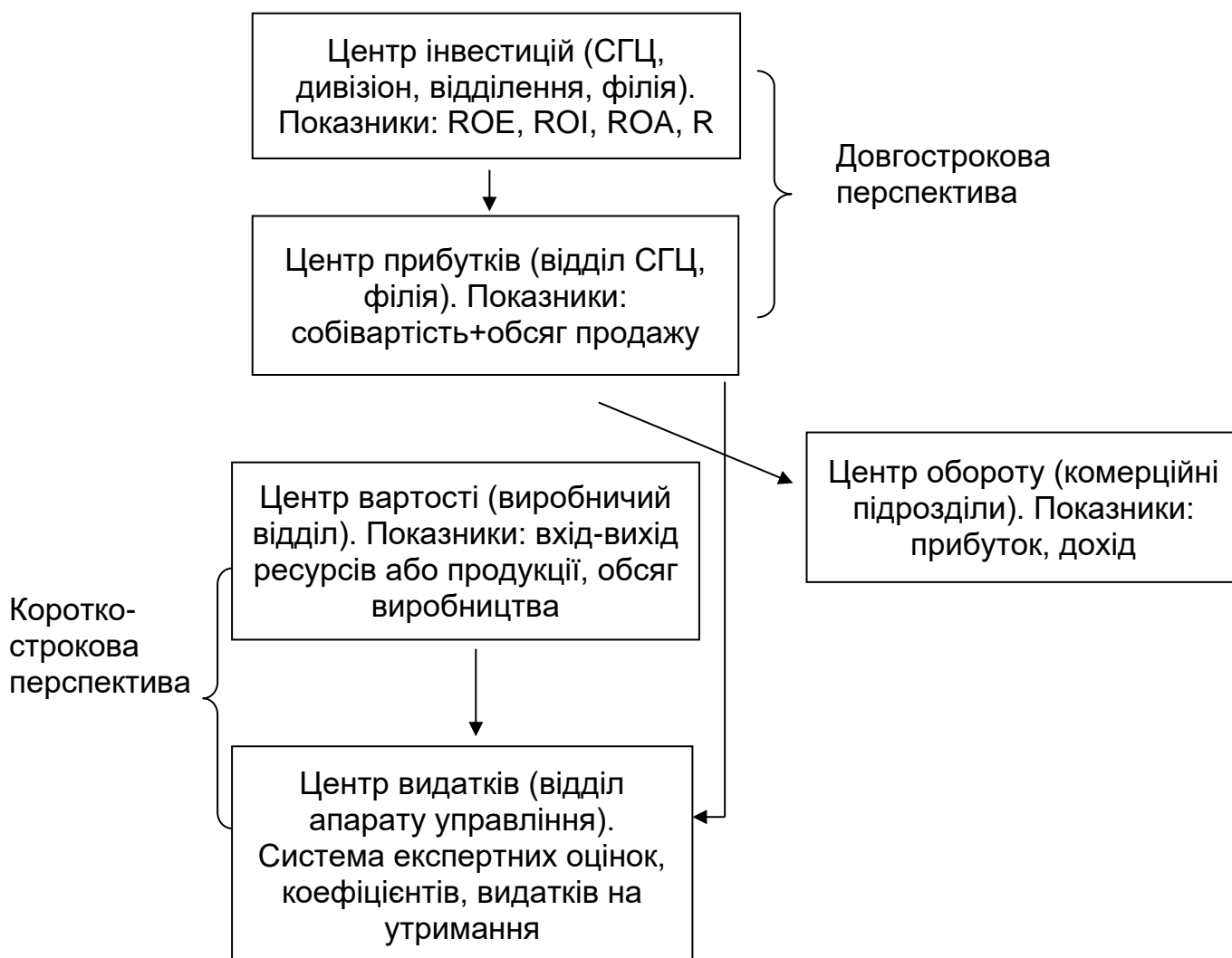
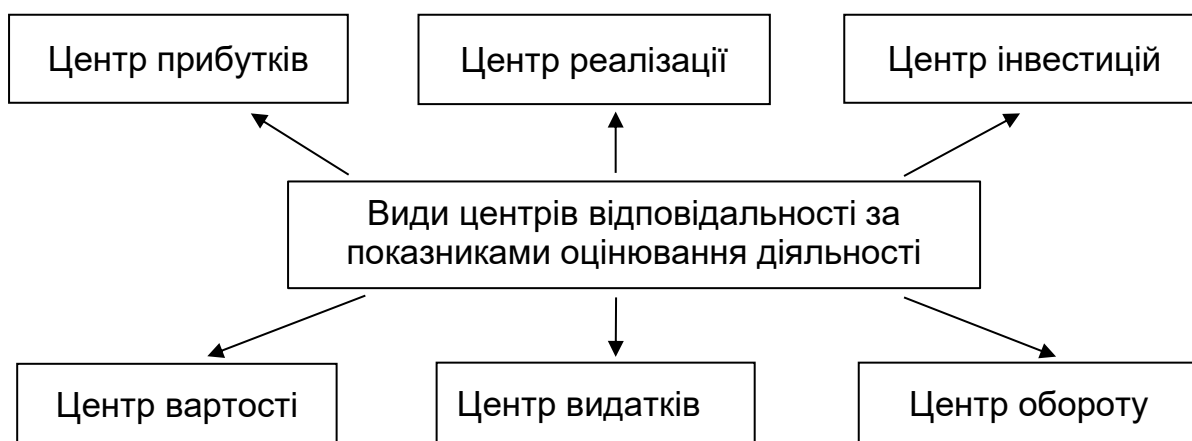


Рис. 12.4. Класифікація центрів відповідальності

Контрольні показники центрів відповідальності наведено в табл. 12.1.

Контрольні показники центрів відповідальності

Тип автономного підрозділу	Контрольний показник		
	витрати	оборот	інвестиції
Центр вартості	+		
Центр видатків	+		
Центр обороту		+	
Центр прибутків	+	+	
Центр інвестицій	+	+	+

За результатами функціонально-вартісного аналізу будують діаграму значущості «ваги» функцій (V_f), витрат (Z_f) на їх здійснення (рис. 12.5).

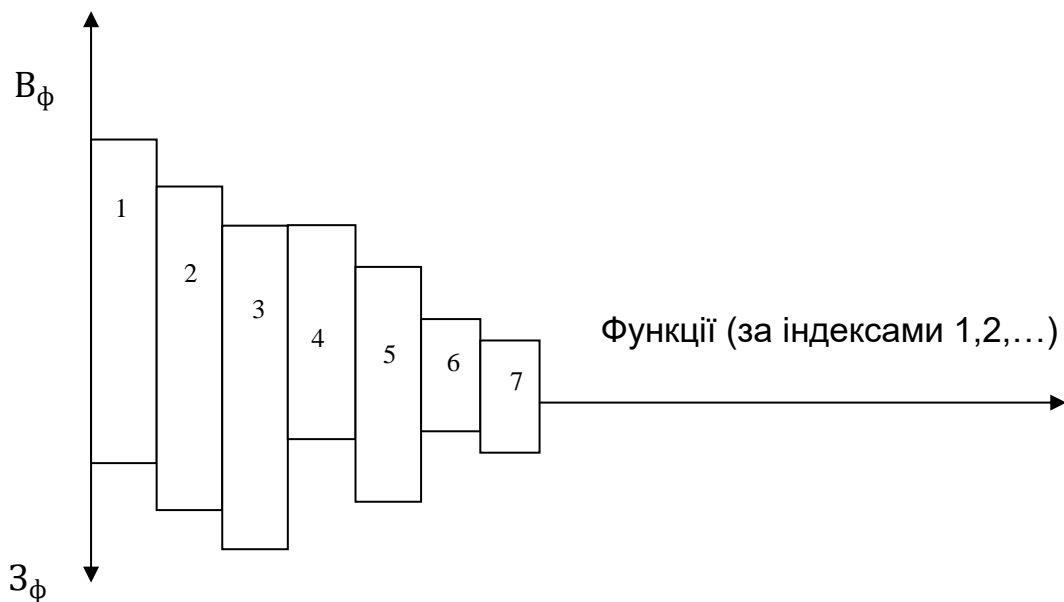


Рис. 12.5. Діаграма функціонально-вартісного аналізу

Запитання до розділу 12

1. Сформулюйте властивості системи фінансово-економічного забезпечення у стратегічному управлінні організації.
2. Які фінансово-економічні механізми забезпечення стратегічного управління ви знаєте?
3. З яких стратегій складається економічна стратегія організації?
4. Якою є мета стратегічного бюджету?
5. Наведіть класифікацію центрів відповідальності.

13. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

13.1. Характеристика системи соціально-психологічного впровадження стратегічних змін

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (СПЗ СУ) – це структурні та динамічні характеристики міжособистісних, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза організацією, за допомогою яких підприємство використовує можливості середовища та досягає стратегічних цілей.

Соціалізація діяльності організації впливає на результативне соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління:

- персонал розуміє стратегічну орієнтацію;
- персонал готовий здійснювати стратегічні перетворення;
- персонал творчо підходить до стратегічних проблем.

Формальні та неформальні відносини людини в організації зображено на рис. 13.1.

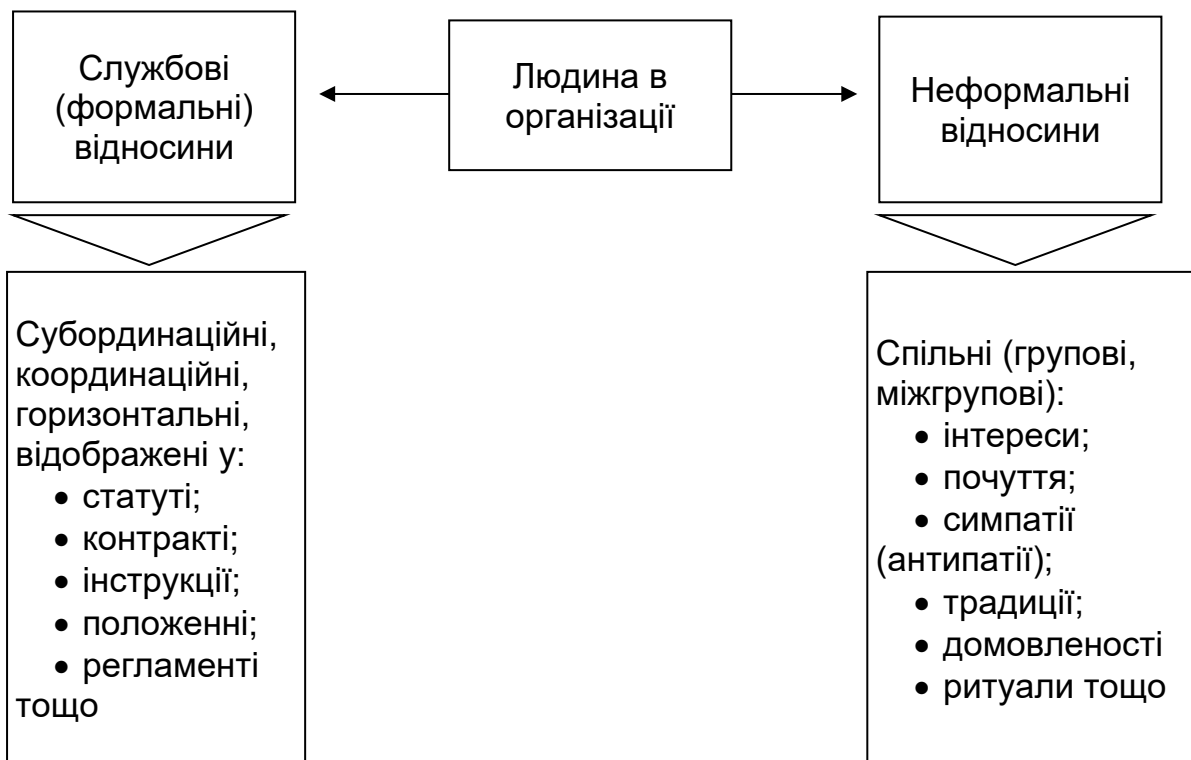


Рис. 13.1. Формальні та неформальні відносини людини в організації

Суб'єкт соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління – підрозділ(и), які впливають на персонал для виконання «стратегічного набору».

Об'єкт соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління – наміри, цілі, відносини та позиції, взаємозв'язки осіб, груп, персоналу.

Характеристики соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління показано на рис. 13.2.



Рис. 13.2. Характеристики соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління

Мета соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління – балансування соціально-психологічних організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей (рис. 13.3).

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління включає: когнітивні та пізнавальні процеси (зменшення використання методу «спроб і помилок», розширення використання колективних досвіду і знань); поділ та спеціалізацію праці; взаємозалежність відповідальності та захисту.

Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності виявляють: зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін; систему мотивації та винагороди; взаємовідносини «керівник–підлеглий»; стилі та методи керівництва; формування стратегічної поведінки.



Рис.13.3. Вплив розуміння суті стратегій на ступінь її реалізації

Опір змінам проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін (рис. 13.4).

Слід зазначити, що затримка в опануванні стратегії і впровадженні змін може завдати підприємству значних збитків. У зв'язку з цим опір необхідно долати в якомога коротші терміни.

Розрізняють опір індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації). Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов: чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін; чим нижчу посаду обіймає людина в організації; чим нижчий рівень освіти у працівника; чим нижчий авторитет людини в колективі.



Рис. 13.4. Опір змінам

Бар'єри індивідуального опору змінам, які зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику, показано на рис. 13.5 [35].

Опір групи є більш агресивним і сильним. Сила опору груп залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації.

Опір системи – це явище, яке зумовлене суперечностями побічної діяльності та заходами, передбаченими організаційним розвитком. Цей опір пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити,

повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалами підприємства.



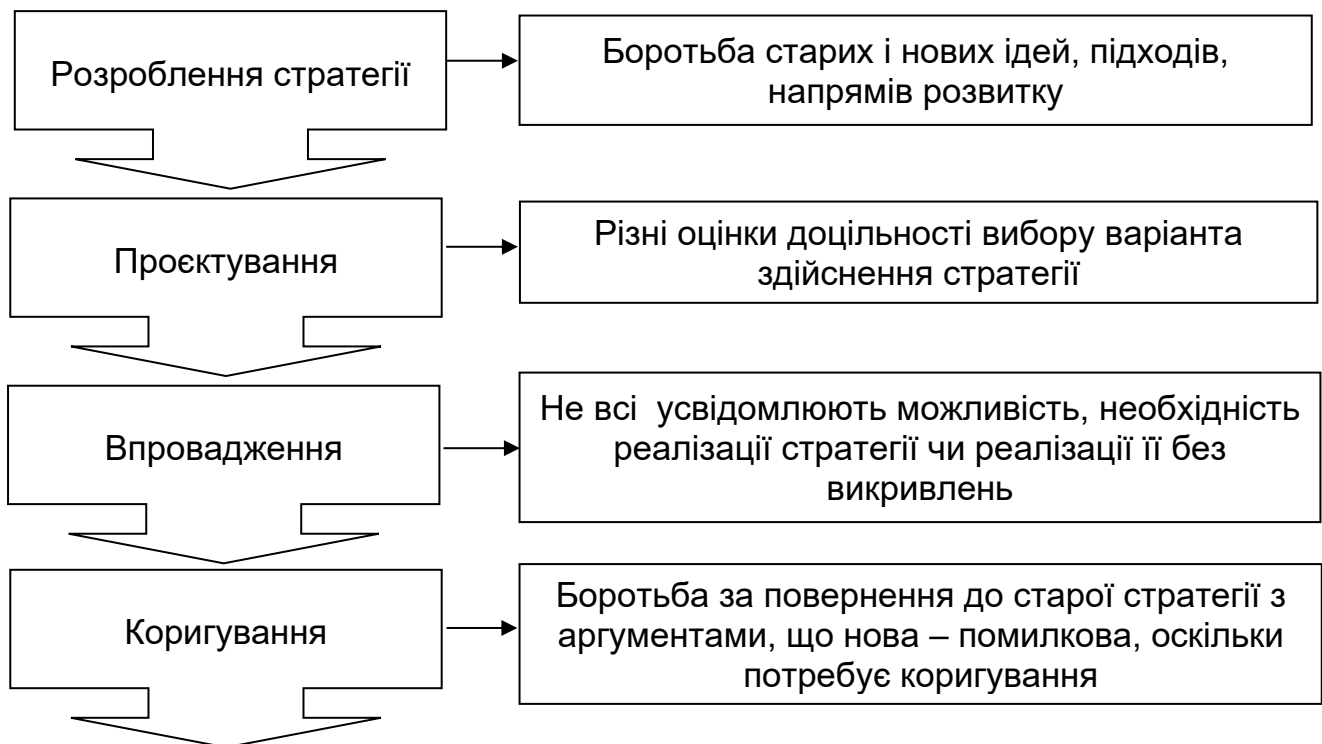
Рис. 13.5. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

Опір змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється внаслідок змін, та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

На кожному етапі стратегічного управління опір змінам має своє вираження (рис. 13.6).

Етапи стратегічного управління:

Вираження опору:



Види опору	Прояв
Окремої особи	Побоювання втратити статус, авторитет, посаду в новій системі
Опір групи	Побоювання втратити владу, ступінь впливу на рішення, порушення групових цінностей
Опір системи	Страх дестабілізації

Рис. 13.6. Вираження опору на етапах стратегічного управління

Організаційна культура та стилі управління в системі стратегічного управління

Класифікація організаційної культури:

1. За основним важелем впливу:

- органічна;

- підприємницька;
- бюрократична;
- партисипативна;
- професійно-інноваційна.

2. *За ризиком:*

- еволюційна;
- підприємницька.

3. *За співвідношенням організаційних цінностей – норм та ключових орієнтирів:*

- культури;
- якості;
- творення;
- продуктивності;
- підтримки.

4. *За змістом ціннісних та нормативних аспектів організаційної культури:*

- консервативна;
- адаптивна.

5. *За рівнем конкурентоспроможності та домінування індивідуалізму-колективізму:*

- незалежна;
- кар’єрна;
- згуртовна.

Моделі організаційної культури зображено на рис.13.7.



Рис. 13.7. Моделі організаційної культури

Складові організаційної культури: імідж; «цінності, що поділяються», «герої», «лиходії» фірми; комунікаційна мережа, яка базується на типі організаційної культури; домінуючий стиль керівництва.

«Герої та лиходії» – ролі людей, які є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру і прикладами для наслідування.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно проаналізувати глибину, порядок, швидкість змін організаційної культури для впровадження визначених стратегій.

Послідовність дій залежно від необхідності зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій відображено на рис. 13.8.



Рис. 13.8. Зміни організаційної культури

У фірмах можливі субкультури (особливо крос-культури в транснаціональних корпораціях). Способи відстоювання «своєї» субкультури:

- «хрестоносці» – войовничі, нав'язують своє бачення;
- «місіонери» – активні, невтомні, наполегливі;
- «немісіонери» – чинять опір впливу іншої організаційної культури.

Стиль управління – методи, прийоми, дії, які використовує керівник, спрямовані на завдання та на людину.

Комунікаційна мережа – це первинний, неофіційний засіб зв'язку, встановлення неофіційної ієрархії.

Організаційна культура реагує на зміни за допомогою комунікаційної мережі, встановлює форму комунікаційної мережі та повідомлень, тримається на комунікаційній мережі.

Обов'язок керівника-стратега – розуміння та підтримка позитивно спрямованої на стратегічний розвиток організаційної культури.

Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства можна подати у вигляді рис. 13.9.

Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» та конкурентної позиції організації наведено у табл. 13.1.



Рис. 13.9. Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства

Організаційний розвиток включає організаційно-структурну і соціально-психологічну складову, сприяє ефективності стратегічних змін. Організаційний розвиток – це процес удосконалення формальних і неформальних аспектів організаційної діяльності.

Засоби досягнення організаційного розвитку: організаційний аналіз і проектування; методи соціальної психології; методи організації праці; методи «поведінкових наук». Можна виділити два рівні організаційного розвитку: реалізація попередньо виробленої стратегії без значних якісних змін в організації та набуття якісно нових системних характеристик.

Таблиця 13.1

Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» та конкурентної позиції організації

Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації		
	Сильна	Середня	Слабка
Розвиток	Знання суті підприємництва, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання, навички застарілих підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання, вміння оформити банкрутство

13.2. «Аналіз поля сил» як основи для стратегічного організаційного розвитку

Соціальний аудит – це спостереження, контроль, аналіз дотримання соціальних норм, правил, методів мотивації.

Об'єкт соціального аудиту – соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, оцінки персоналу тощо.

К. Левін представив модель «силового поля»:

Фактори сприяння = фактори протидії \implies Об'єкти у рівновазі

Фактори сприяння + фактори протидії $\begin{cases} \nearrow & \text{1) деградація} \\ \searrow & \text{2) розвиток.} \end{cases}$
 або

Фактори сприяння визначаються як усвідомлення необхідності проведення змін, організаційна криза, зміни законодавства, зниження якості продукції, зміна стилю управління.

Фактори протидії – як суперечності в цілях, застарілість чи невизначеність стилю управління, опір і побоювання змін, невдачі у впровадженні системних перетворень в організації.

Для забезпечення стратегічного організаційного розвитку необхідно:

- 1) проаналізувати ситуацію;
- 2) визначити прихильників і супротивників змін;
- 3) розробити заходи для різних «полей сил».

В «управлінні опором» важливою складовою є «аналіз поля сил», що дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом організаційного розвитку.

1. Визначення сил впливу

Дослідження «сил» спостереження, опитування, виявлення напрямів спрямування груп.

Визначення ролі окремих осіб (матричний підхід), окремих груп.

Кожна організація – це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами, тобто акціонери, профспілки, керівники, наймані робітники. Крім того, на діяльність організації впливають клієнти, місцеві органи влади, кредиторів та ін. Приймаючи будь-яке рішення про зміни, треба враховувати, що вони пов'язані зі збільшенням витрат, а іноді – і з погіршенням результатів роботи виробництва. Це зі свого боку може задовольнити інтереси деяких контактних з підприємством груп. У зв'язку з цим проводиться відповідний аналіз, на основі якого можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна ввійти в коаліцію (рис. 13.10) [35].



Рис. 13.10. Матриця «Зміни – опір»

2. Аналіз сил впливу

Виявлення характеристик по кожній групі:

- «відносна сила групи»;
- «агресивність»;

- «механізм впливу»;
- «ймовірний тиск»;
- «сила тиску».

3. Побудова «балансу поля сил»

Виявлення прихильних, опозиційних, нейтральних груп.

4. Вплив на групи:

- використання влади (примус, винагороди);
- навчання – робота у команді, участь у вирішенні міжфункціональних проблем, участь у заходах стратегічного організаційного розвитку, делегування повноважень і допомога у їх виконанні;

- об'єднання впливу та навчання.

«Аналіз поля сили» і використання отриманої інформації в управлінській діяльності дає змогу деякою мірою запобігати конфліктам.

При розв'язанні конфліктів, які виникають на підприємстві під час проведення змін, менеджери можуть використовувати такі стилі керівництва [3]:

- конкурентний стиль, який базується на наполегливості, затвердженні своїх прав і який виходить з того, що розв'язання конфлікту передбачає наявність переможця та переможного;

- стиль самоусунення, який проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і водночас не прагне до пошуку шляхів співпраці із незгодними членами підприємства;

- стиль компромісу, який передбачає помірну настирливість керівництва на виконанні його підходів до розв'язання конфлікту і водночас помірне прагнення керівництва до кооперування з тим, хто чинить опір;

- стиль пристосування, який виявляється в прагненні керівництва встановити співробітництво в розв'язанні конфлікту при одночасній слабкій наполегливості на прийнятті вироблених ним рішень;

- стиль співробітництва, який характеризується тим, що керівництво прагне до того, щоб реалізувати свої підходи до проведення змін, а також до того, щоб встановити відносини кооперації з незгодними працівниками підприємства.

Проведення змін має закінчитися встановленням нового «статус-кво» на підприємстві і прийнятим всіма працівниками підприємства. Якщо дії щодо проведення змін не привели до створення нового сталого «статус-кво», то це означає, що роботу з проведення змін необхідно проводити доти, доки на підприємстві не відбудеться заміна старого становища новим.

13.3. Управління стратегічними змінами в організації

Виделяють такі підходи до управління стратегічними змінами в організації (табл. 13.2).

Тактика впровадження змін має три форми: примушення; переконання; залучення.

Таблиця 13.2

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

Підхід	Головне питання для керівництва	Ключові ролі менеджерів в організації
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно стежити за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по всій структурі
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження?	Головні координатори
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити до стратегічного процесу весь персонал організації?	Тренери-наставники
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців

Примушення зазвичай призведе до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам.

Переконання і залучення в різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» (табл. 13.3) [35] і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів».

«Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти тоді, коли: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі), довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що будуть враховані їхні інтереси, мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з організаційного розвитку. За допомогою переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін. Розглянемо деякі переваги й недоліки окремих методів упровадження змін.

Примушування – це метод, який базується на застосуванні сили, потребує великих витрат і є небажаним з огляду на негативні соціальні

наслідки. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Водночас примушування – це найконфліктніший метод упровадження змін.

Таблиця 13.3

Методи впровадження організаційних змін

Методи	Умови застосування	Переваги	Недоліки
Примушення	Терміновість впровадження змін	Швидкість змін	Великий опір
Адаптація	Невелика терміновість впровадження змін	Слабкий опір	Повільне досягнення результату
Криза (реальна або штучна)	Загроза існуванню підприємства	Слабкий опір	Дефіцит часу
Управління опором	Середня терміновість впровадження змін	Слабкий опір Урахування моменту Комплексні зміни	Ризик невдачі Складність Необхідність особливої компетенції

Адаптація – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто передусім на неформальні аспекти діяльності організації. Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки вищих керівників, а й найбільшої кількості працівників. У цьому випадку слабкий опір долається за допомогою компромісів, угод і переговорів, що дає змогу уникнути конфліктів. Метод адаптації є найбільш «м'яким» методом змін, його застосування потребує спеціальних знань. Різкі зміни в зовнішньому середовищі свідчать про настання кризи. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що негативна реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводяться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому. Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опору майже немає.

Управління опором застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушення, і менше, ніж для адаптації. Етапи управління опором зображено на рис. 13.11. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушення або адаптації.

Управління опором передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін, при чому планування та впровадження відбуваються одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика».

В умовах управління опором найбільш яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб, так і всього колективу. «Стартовий майданчик» – це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність. Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробленні планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

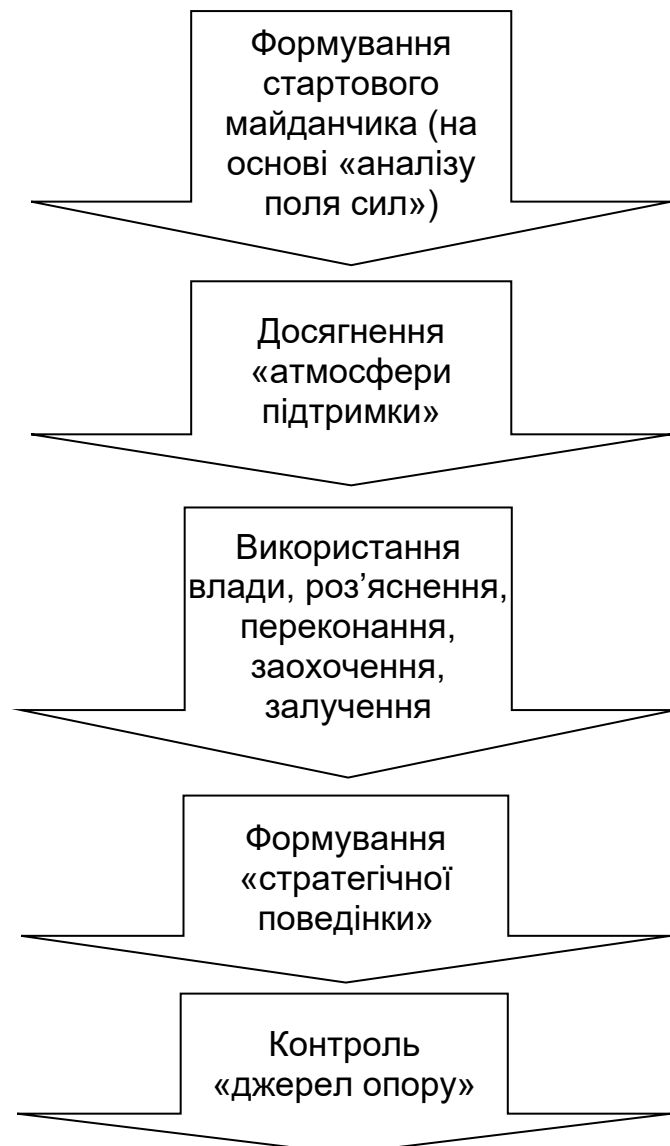


Рис. 13.11. Етапи управління опором

Діяльність «стартового майданчика» показано на рис. 13.12.

Розглянуті методи – примушування, адаптація та криза – досить ефективно реагують на зміни в конкретних умовах, коли кожен із них доповнюється елементами управління.

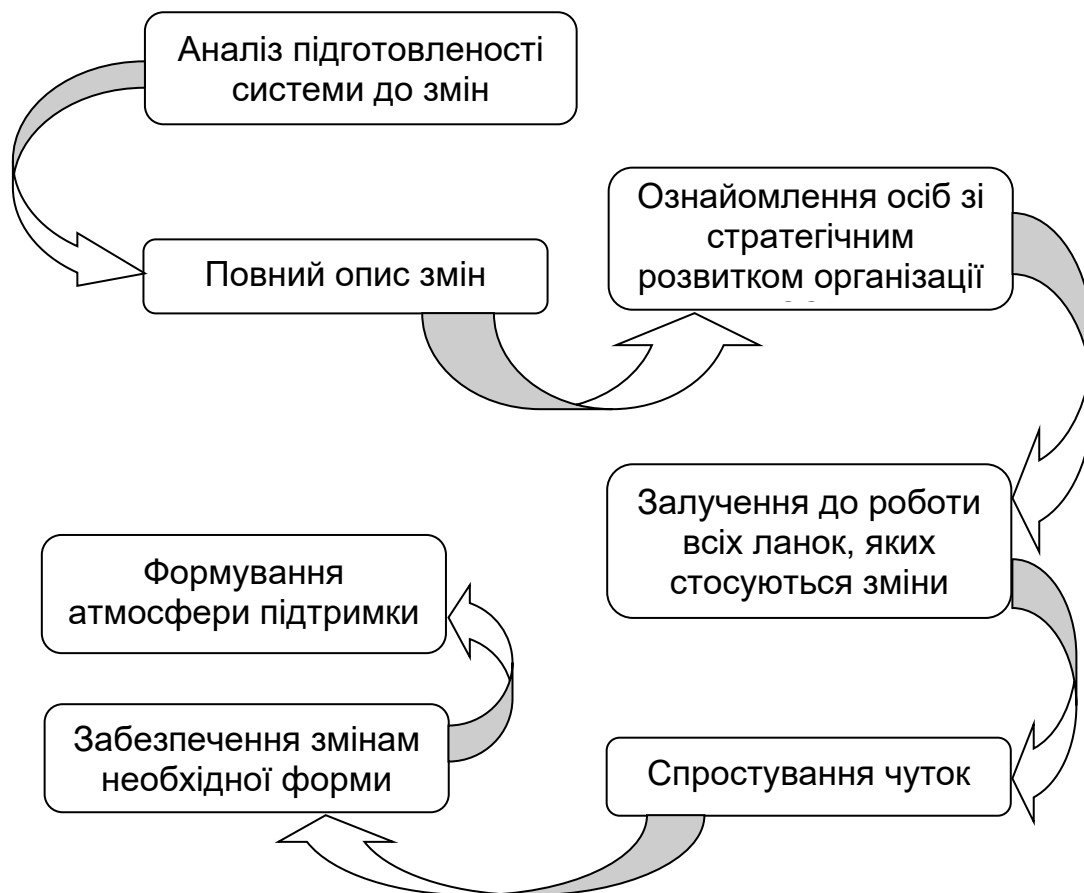


Рис. 13.12. Діяльність «стартового майданчика»

Узагальнену схему управління організаційними змінами показано на рис. 13.13 [35].

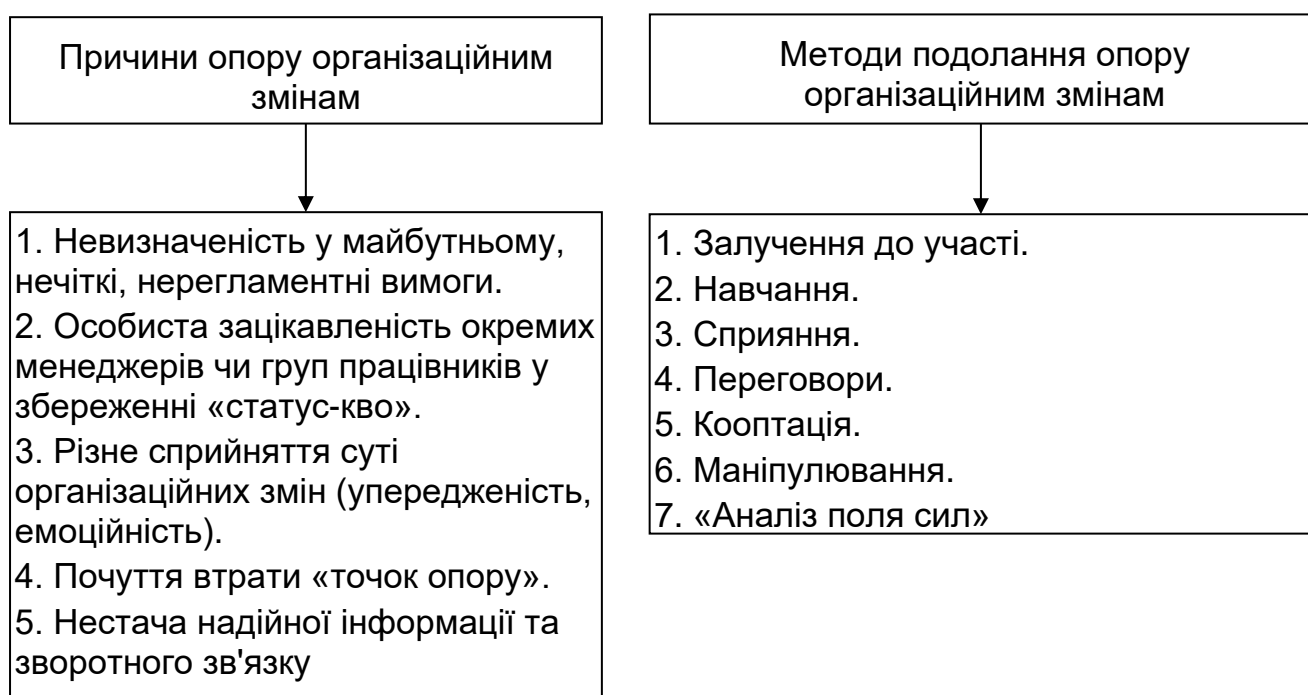


Рис. 13.13. Управління організаційними змінами

13.4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки

Стратегічна поведінка – поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона вибирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища. Ця поведінка є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розроблення та реалізації стратегій (табл. 13.4).

Таблиця 13.4

Механізми розроблення та реалізації стратегій

Характеристика організації	Прирісна	Підприємницька	Стратегічна
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості	Оптимізація стратегічного потенціалу як основи довгострокової прибутковості
Способи досягнення цілей	Екстраполяція попередніх підходів	Визначення взаємодією можливостей отримання прибутку та якостей управління	Широкий спектр взаємозв'язаних інструментів щодо використання зовнішніх можливостей та внутрішнього потенціалу
Обмеження	1. За зовнішнім середовищем 2. За внутрішніми можливостями	1. Здатність змінювати зовнішнє середовище 2. Здатність створювати нові спеціальності 3. Здатність сприймати різні способи поведінки	1. Здатність формувати зовнішнє середовище 2. Здатність вчасно набувати необхідних навичок 3. Здатність формувати стратегічний тип поведінки
Система винагород та заохочень	1. Заохочення за стабільність та ефективність 2. Винагороди за попередню діяльність	1. Заохочення за творчість, ініціативу 2. Стягнення за відсутність ініціативи	1. Заохочення за творчість, ініціативу, спрямованість на перспективу 2. Стягнення за опір змінам

Продовження табл.13.4

Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
Інформаційні системи (спрямованість)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішня інформація про поточну діяльність 2. Зовнішня інформація про довгостроковий обсяг можливостей 3. Традиційні системи («чиста» система повідомлень) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внутрішня інформація про можливості 2. Зовнішня інформація про глобальний обсяг можливостей 3. Системи: довідкова, із стандартами, запитами з запитами/або за запитами з вільним опитуванням 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бази стратегічних даних про взаємозв'язки прошарків середовища 2. Моніторингова система підтримки стратегічних рішень 3. Діалогова система з загальною моделлю балансування стратегічних рішень
Проблеми, які вирішуються	Знайомі, типові	Ті, що не повторюються, нові	Нові, нетрадиційні, потенційні
Стиль керівництва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Популярність, лібералізм 2. Встановлення єдиних підходів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зорієнтований на ризик 2. Такий, що надихає людей на сприйняття змін 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оснований на стратегічному мисленні 2. Зорієнтований на ризик, не спричиняючи помилок 3. Такий, що надихає людей на участь у змінах
Спосіб вирішення управлінських проблем: а) визначення необхідності дій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реакція на проблему, що вже виникла 2. Запізнення у вирішенні проблеми 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активний пошук можливостей 2. Передбачення проблем 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінювання та прогнозування ситуації, визначення чинників можливостей та ризиків 2. Передбачення прояву проблем (управління за слабкими сигналами)

Характеристика організації	Прирістна	Підприємницька	Стратегічна
б) пошук альтернативи	1. Орієнтація на попередній досвід 2. Незначні відхилення від «статус-кво» 3. Розглядається єдина альтернатива	1. Творчий пошук 2. Великі відхилення від «статус-кво» 3. Розглядаються численні альтернативи	1. Творчий пошук 2. Інноваційний підхід 3. Розглядаються численні альтернативи з орієнтацією на досягнення успіху у довгостроковій перспективі
в) оцінювання альтернатив	Приймається перша, що задовольняє потреби	Вибирається краща з набору альтернатив	Вибирається декілька альтернатив, ранжуються за можливостями прояву та відповідності встановленим цілям і стратегіям
г) ставлення до ризику	1. Мінімізація ризику 2. Відповідність попередньому досвіду	1. Усвідомлений ризик 2. Балансування сукупності ризикованих варіантів	1. Усвідомлений ризик 2. Балансування сукупності ризикованих варіантів та управління ризиком

Певну інформацію щодо системи мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки містить матриця типів включення людини до організації (рис. 13.14).



Рис.13.14. Матриця типів включення людини до організації

Варіанти впливу на групу для зміни типу поведінки наведено в табл. 13.5.

Таблиця 13.5

Варіанти впливу на групу для зміни типу поведінки

Характеристика групи	Спосіб впливу на групу
Спроможна і бажає виконати роботу	Передавання повноважень
Спроможна, але не бажає виконувати роботу	Участь у прийнятті рішень, у крайньому разі – поділ і персональний вплив
Неспроможна, але бажає працювати	Навчання, стимулювання, участь в управлінських рішеннях
Неспроможна і не бажає працювати	Поділ, навчання, примус

Мотивацію в системі соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління зображено на рис. 13.15.

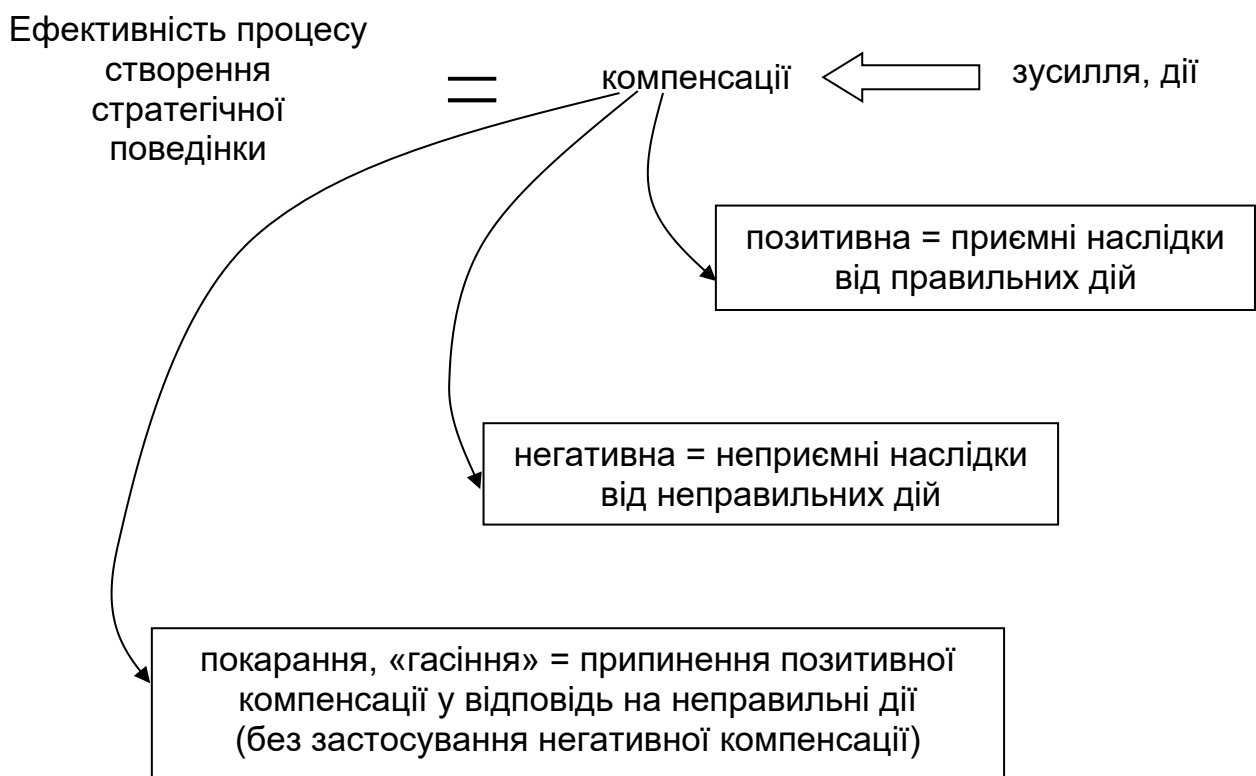


Рис. 13.15. Мотивація в системі соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління

Закони мотивації:

1. *Закон зростання складності завдань* – в організації не вирішено проблему мотивації – кількість завдань зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу.

2. Закон зростання невизначеності – в організації не вирішено проблему мотивації – ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не піддаються розв'язанню, зростатиме зі зростанням кількості працівників.

Мотиватори стратегічної поведінки наведено в табл. 13.6.

Таблиця 13.6

Мотиватори стратегічної поведінки

Спрямованість мотивації	Мотиватори стратегічної поведінки
Для кваліфікованого робітника	Досягнення відповідного соціального статусу Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує робітник Просування по службі Сприятливі умови праці Почуття причетності Безпека і захист праці
Для службовця одного з відділів апарату управління організації	Право самостійно приймати рішення в межах наданих повноважень і контролювати їх виконання Сприятлива форма оплати праці Визнання в колективі Просування по службі
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в межах наданих повноважень і контролювати їх виконання Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Змістовна, цікава праця Сприятливі умови праці
Для представника вищого рівня управління	Повне визнання виконаної роботи Дисципліна праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістовна праця Матеріальна мотивація
Для некваліфікованого працівника	Особисті контакти з менеджером Допомога у вирішенні особистих проблем Стабільність зайнятості Справедлива форма оплати праці Сприятливі умови праці Безпека та захист трудової діяльності

Запитання до розділу 13

1. Проаналізуйте соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
2. Наведіть класифікацію організаційної культури та стилі управління в системі стратегічного управління.
3. Наведіть «аналіз поля сил», що дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом організаційного розвитку.
4. Як відбувається управління стратегічними змінами в організації?
5. Опишіть механізми розроблення та реалізації стратегій в організації.

14. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

14.1. Суть стратегічної інформації

Реалізація концепції стратегічного управління тісно пов'язана з інформацією. При виборі та впровадженні будь-яких стратегій кожне підприємство має: визначити тип та обсяги необхідної для стратегічної діяльності інформації; розробити ефективну систему збирання, оброблення, використання та зберігання інформації; вжити заходів для запобігання негативному ефекту використання недостатньої інформації; створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень, які безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток та життєздатність.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють інформацію, яка зорієнтована на внутрішнє середовище (технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо) і на зміни та події у середовищі, що відбуваються за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від стратегічних цілей підприємства. Надійне інформаційне забезпечення потребує створення баз стратегічних даних, допущень і прогнозів, які мають вигляд системного опису (картотек) найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства (наприклад, розвиток економіки країн-потенційних імпортерів, їх виробничих технологій; розвиток диверсифікації товарів; економічне становище партнерів, конкурентів тощо). Існує певна класифікація стратегічної інформації (рис. 14.1).

Види інформації:

- внутрішньодержавна економічна інформація про національний розвиток;
- міжнародна економічна інформація про світовий розвиток;
- галузева інформація про розвиток галузі та ринків;

- науково-технічна інформація про розвиток техніки, технології, нові товари;
- внутрішньофірмова інформація про завантаження виробничих потужностей, просування товарів, форми та методи управління тощо.



Рис. 14.1. Класифікація стратегічної інформації

Добре сформовані та постійно поновлювані стратегічні дані є основою для стратегічного планування та управління.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічні рішення безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність.

Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються, а ціна помилок постійно зростає.

Характеристики стратегічної інформації:

- орієнтація на зовнішнє, проміжнє і внутрішнє середовище фірми;
- аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності;
- прогнозний характер;
- велика ймовірність суб'єктивних тлумачень;
- міжфункціональний характер (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів) – необхідність оперувати великими обсягами інформації.

Стратегічні інформаційні потреби – все, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства.

Ключова інформація при виборі стратегії:

- можливості сфери діяльності;
- можливість використання зовнішнього середовища;
- вид конкретної стратегії для конкретної галузі;
- ключові фактори успіху підприємства.

База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона використовується для оцінювання поточного становища, визначення прояву процесів у майбутньому та прийняття стратегічних рішень. База стратегічних даних формується за допомогою цільового підбору інформації, що надходить з багатьох джерел (рис. 14.2) і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних на стратегічну інформацію шляхом їх аналітичного оброблення з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проєктів і програм.

Бази стратегічних даних містять інформацію про організації-конкуренти, яка може формуватися за такими самими принципами, як і інформація про базову організацію.

Для опису самої організації використовують декілька блоків інформації, зокрема:

- загальні відомості про організацію;
- відомості про документообіг;
- інформацію про фінансово-економічну діяльність;
- інформацію про кадрову політику та систему підвищення кваліфікації;
- інформацію про техніко-технологічне забезпечення процесів в управлінні тощо.

Мета інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління – збір, оброблення, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне забезпечення організації інформацією, створення умов досягнення мети (рис. 14.3).



Рис. 14.2. Дослідження середовища

Стратегічний моніторинг (СМ) – система стратегічних досліджень для спостереження, аналізу, оцінювання середовища, прогнозування середовища, діагностики стану середовища та вибору засобів регулювання відхилень стану середовища від прогнозованого.



Рис. 14.3. Умови досягнення мети

14.2. Інформаційна система стратегічного управління

Як уже зазначалося, управлінська діяльність – це діяльність, орієнтована на використання інформації (збирання, оброблення, зберігання, передавання), тобто пов'язана з великою кількістю рутинної роботи, яка іноді заважає творчому веденню справи. Кількість інформації та складність проблем, пов'язаних з координацією діяльності, зростають зі збільшенням розмірів організації. Планова та контрольна діяльність, яка відіграє визначальну роль у полегшенні керування, потребує своєчасної конкретної та точної інформації, витрати на отримання якої є ефективними стосовно одержаних результатів.

Досвід роботи підприємств показує, що поєднання бази стратегічних даних з одночасним розробленням та використанням інформаційно-управлінських систем за допомогою комп'ютерів і комп'ютерних технологій дає змогу керівникам підприємства постійно вдосконалювати планово-контрольні підсистеми з метою адекватного відображення процесів управління.

Інформаційно-управлінські системи дають змогу:

- нагромаджувати інформацію про минуле й сучасне;
- складати прогнози розвитку подій;
- мати уявлення про реальні справи на підприємстві за конкретний проміжок часу;
- відстежувати події у зовнішньому середовищі.

Інформаційно-управлінські системи у стратегічному управлінні зазвичай мають дворівневу ієрархічну структуру.

Перший рівень – підсистема стратегічної та прогнозної інформації, яка використовує текстову інформацію, що надходить з усіх доступних підприємству джерел – від консультантів, експертів і фірм, які професійно займаються збиранням, обробленням та продажем спеціалізованої інформації.

Другий рівень – підсистема тактичної та оперативної інформації, що використовує дані аналізу господарської діяльності підприємства, а також інформацію, отриману під час контактів співробітників з колегами на конференціях, ярмарках, виставках.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів розрізняють централізований підхід, коли інформація для прийняття рішень концентрується тільки у централізованих відділах, та децентралізований підхід, коли збирають, обробляють і використовують стратегічну інформацію децентралізовані підрозділи (відділення), які створюють власну систему інформації, що має обидва рівні.

Найбільшого поєднання контролю, координації, обліку та аналізу діяльності підприємства можна досягти тільки у межах інформаційно-управлінської системи.

На основі переваг інформаційно-управлінської системи встановлюються та контролюються конкретні терміни всіх робіт, які виконують усі учасники програм і планів, постійно вирішуються питання щодо перерозподілу ресурсів, кооперації та взаємодії між окремими виконавцями і завданнями, а також щодо оцінювання результатів ефективності прийнятих рішень. Усе це знаходить відображення у роботах з координації окремих видів діяльності з метою вчасного і якісного досягнення цілей.

Контроль реалізується за допомогою обліку.

На основі результатів, отриманих за допомогою обліку, можна приймати рішення про характер і напрями змін, що здійснюються на підприємстві. Від якості обліку залежать якість прийнятих рішень та ефективність функціонування підприємства взагалі. Ефективне інформаційне обслуговування відбувається за допомогою бази стратегічних даних та інформаційно-управлінської системи, що дають змогу:

- прогнозувати перебіг подій;
- нагромаджувати інформацію про минуле та сучасне;
- відстежувати зовнішнє середовище;
- діагностувати стан справ.

Інформаційну систему можна подати у вигляді табл. 14.1.

Зважаючи на особливості стратегічної інформації, прогнозний характер даних обумовлює необхідність їх постійного отримання та аналізу для прийняття рішень стратегічного характеру.

Інформаційна система

Рівні управління	1-й рівень	2-й рівень (домінує на вітчизняних підприємствах)
Підсистема	стратегічної та прогнозної інформації	тактичної та оперативної інформації
Вид і джерело інформації	використовує текстову, кількісну інформацію з усіх доступних джерел (консультанти, експерти)	використовує дані аналізу діяльності фірми, а також отримані під час контактів з колегами (на конференціях, ярмарках, виставках)

Більшість вітчизняних та зарубіжних авторів визнає необхідність постійного контролю деякої сукупності параметрів середовища, однак однозначної відповіді на цю проблему не існує.

Практика діяльності успішних підприємств свідчить про наявність різних інформаційних систем, які використовуються у стратегічному управлінні.

Координація діяльності підсистем:

1. Централізована:

- інформація 1-го рівня – для вищих рівнів організаційної структури управління;
- інформація 2-го рівня – для централізованих органів прийняття рішень.

2. Децентралізована.

Операції з інформацією здійснюють стратегічні господарські центри, дивізіони.

З метою координації діяльності підсистем обох рівнів використовують централізований та децентралізований підходи.

Централізована система передбачає відповідність вищих рівнів організаційної структури управління 1-му рівню інформаційно-управлінської системи. Дані з 2-го рівня передаються до централізованих органів для прийняття рішень. Переваги централізованих інформаційно-управлінських систем: координація зусиль та економія на масштабах; можливість аналізувати та порівнювати стратегічну та поточну інформацію. Недоліки такого підходу зумовлені тим, що багатопрофільність інформаційних потреб поліпродуктових фірм і пов'язані з цим витрати можуть переважати ефект масштабу. Централізована інформаційно-управлінська система створює також умови, за яких інформація перетворюється на важіль адміністративного впливу, а децентралізовані управлінсько-виробничі ланки для збільшення своєї власної свободи починають приховувати

невигідну для них інформацію.

Децентралізована система зорієнтована на збирання, оброблення і використання стратегічної інформації децентралізованими підрозділами (наприклад, стратегічними господарськими центрами або дивізіоном), тобто на створення власної системи, яка має обидва рівні. Переваги такої системи: відповідність стратегічних інформаційних потреб інформації, яка використовується в ній; інформаційні потоки та керування ними спрощено. Недоліки децентралізованої системи: збільшення витрат на підтримку функціонування такої системи внаслідок дублювання робіт; необхідність виконання роботи у повному обсязі (збирання, оброблення, розповсюдження, зберігання) та утримання персоналу необхідної кваліфікації та технічних засобів. Децентралізована система створює умови для підвищення конкуренції між підрозділами, виникнення «комерційних таємниць» усередині великої системи, заблокування обміну інформацією.

Можна зробити загальний висновок про те, що не існує ідеальних інформаційно-управлінських систем і кожне підприємство має самостійно приймати рішення стосовно її форми.

Еволюційний крок розвитку автоматизації виробництва – корпоративної інформаційної системи (KIC) – не просте сполучення прикладних програм, а цілісність програмно-апаратного комплексу.

Основні риси корпоративної інформаційної системи:

- наявність промислових інформаційних технологій для керування;
- інформаційна погодженість бізнес-процесів;
- відповідність функціональності робочих місць співробітників їхнім посадовим обов'язкам;
- єдиний регламент експлуатації всіх компонентів системи.

Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення в Україні:

- реалізація інформаційних підсистем можлива лише на етапі консалтингу за участі розроблювача і управлінців замовника;
- часто інформаційні вимоги з одного виду діяльності розподілені по декількох інформаційних підсистемах, а в теорії інформації вимоги агреговані в одну інформаційну підсистему;
- наявні системи не повністю орієнтовані на використання корисної інформації із зовнішнього середовища;
- є проблеми зі зворотним зв'язком.

14.3. Облік та контроль у системі стратегічного управління

Стратегічний облік – поєднання управлінського обліку з системами фінансової звітності, орієнтоване на прийняття стратегічних рішень. Він може бути цілеспрямованим, систематичним, цілісним, всебічним, оперативним, оптимальним.

Стратегічний облік є невід'ємною частиною стратегічного аналізу, створює умови для застосування стратегічного контролю. Контрольна

функція належить до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вигляд стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – спостереження за процесом стратегічного управління та його оцінювання для досягнення цілей за допомогою зворотного зв'язку.

Типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – перевірка ступеня обґрунтованості посилок, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінювання ступеня ризикованості зовнішніх факторів.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за певними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів.

3. Стратегічний нагляд – не має жорсткого переліку об'єктів.

Особливості стратегічного контролю:

- базується на імовірнісних оцінках і показниках;
- є головною формою упереджувального контролю;
- проводиться для встановлення політики, процедур, правил тощо;
- використовується з метою визначення можливості подальшого здійснення стратегій і результативності її реалізації.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів. Фактори ефективності стратегічного контролю показано на рис. 14.4, його властивості – на рис. 14.5.



Рис.14.4. Фактори ефективності стратегічного контролю

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливіші засади для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, управління за цілями, управління за результатами, контролінгу, управління за відхиленнями тощо.

Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня, необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформулювати необхідні засади для ефективного контролю.

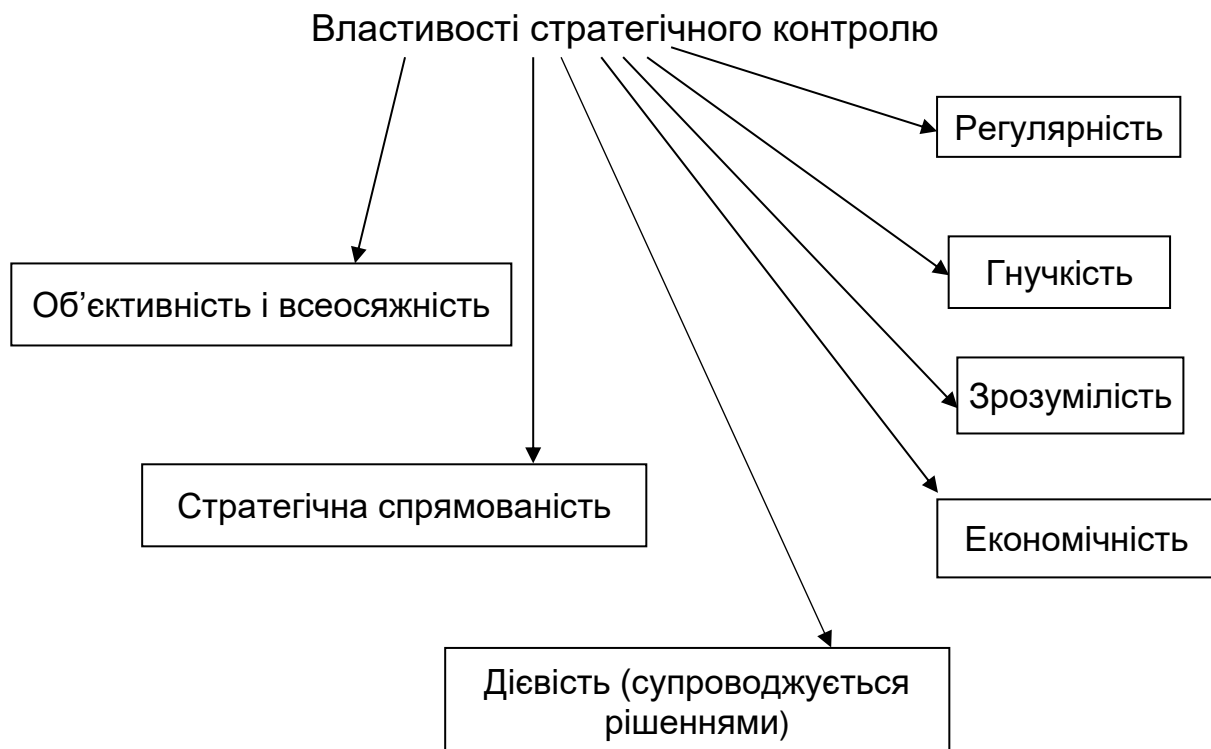


Рис. 14.5. Властивості стратегічного контролю

До традиційних небюджетних методів контролю відносять також статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування та ін. Етапи стратегічного контролю зображено на рис. 14.6.

Підсистеми стратегічного контролю:

- контроль за технологічними процесами;
- контроль за якістю продукції і праці;
- контроль за дотриманням чинного законодавства;
- контроль за виконанням окремих планів;
- контроль за виконанням рішень, наказів;
- контроль за дотриманням економічних параметрів.

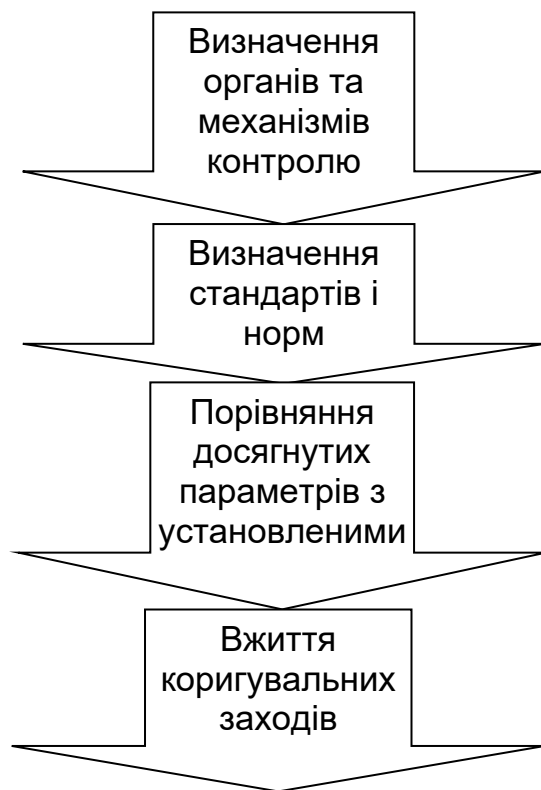


Рис. 14.6. Етапи стратегічного контролю

Контроль буде найбільш об'єктивним та ефективним тоді, коли складено систему нормативів (стандартів) виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей). Насамперед мають розроблятися нормативи витрат грошей та часу, що доповнюються системою тих показників, які керівники підприємства (або стратегічної програми) вважають найважливішими для діяльності об'єктів контролю. Найчастіше нормативи (стандарти) розробляються за такими групами: цінові, доходні, програмні (техніко-економічні), фізичні (для виробів та технологічних процесів), поведінкові тощо. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках встановлюються певні інтервальні значення для нормативів (min і max). Розрізняють так звані контрольні точки, тобто такі значення нормативів (стандартів), які виходять за межі інтервалів і мають привернути увагу керівників, змусити їх розробляти коригувальні дії (чи змінювати нормативи). Стандарти чи нормативи – це в основному кількісні характеристики процесу чи явища у вигляді показників. Вибір відповідних чинників – найскладніша за змістом робота, тому що треба передбачити надходження необхідної інформації для їх розрахунку. Класифікацію діючих на підприємствах систем контролю виконання наведено в табл.14.2.

Для контролю витрат використовуються наявні та розроблені спеціально для контролю за стратегічними програмами звіти:

- про фактичні витрати грошових ресурсів порівняно з планом (нормативом, стандартом);

- про фактичне використання трудових і матеріально-технічних ресурсів (порівняно з нормативами та стандартами);
- про коригування витрат щодо окремих завдань і напрямів програми;
- про витрати на виконання робіт у всіх співвиконавців завдань програми тощо.

Таблиця 14.2

Класифікація діючих на підприємствах систем контролю виконання

Ознаки класифікації	Види систем контролю, що застосовуються		
Цілі та завдання системи контролю	Поточний контроль	Контроль за діяльністю окремих виробничо-управлінських підсистем	Стратегічний контроль
Час здійснення контролю	Попередній контроль	Поточний контроль	Заключний контроль
Об'єкт контролю	Терміни виконання наказів, розпоряджень, окремих завдань, документів тощо	Якість роботи (окремих виконавців, груп тощо)	Додержання встановлених параметрів – технічних, економічних тощо
Глибина керувального впливу	Система спостереження за виконанням робіт (моніторинг) і отримання інформації	Оперативне втручання в процеси виробництва та управління	Контроль за результатами виробничої та управлінської діяльності
Обладнання, що використовується для контрольних операцій	Журнали, картотеки, табло, графіки тощо	Автоматизований контроль виконання	Комбіновані системи контролю

Організаційна контрольна система повинна передбачати:

- 1) концентрацію матеріалів минулих перевірок;
- 2) розподіл завдань контролю;
- 3) розроблення методів і послідовності коригування стратегічних планів.

Якщо керівництво підприємства створило раду та робочу групу з розроблення та виконання стратегічної програми, то контроль покладається на них. Зазвичай контроль здійснюється таким чином:

– перевірка доведення завдань програми (за поточними та організаційними планами, графіками, наказами тощо) до виконавців і включення заходів, запланованих на поточний рік, до відповідних поточних планів усього підприємства, окремих підрозділів та індивідуальних виконавців;

– разові, вибіркові перевірки (інспекція) діяльності виконавців відповідно до плану (або іноді – раптово) за спеціальним переліком;

– перевірка звітів виконавців про результати реалізації завдань;

– контроль ефективності виконаних заходів і робіт;

– заслуховування на засіданнях керівних органів програм інформації про виконання найважливіших робіт та етапів, а також окремих виконавців завдань, що не відповідають встановленим параметрам.

Функція інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління у внутрішньому середовищі організації зараз здебільшого забезпечується за допомогою контролінгу.

Стратегічний контролінг – координація стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування, коригування стратегії на базі розвиненої підсистеми інформаційного забезпечення.

Стосовно завдань контролінгу в літературі можна знайти різні точки зору. Згідно з американською концепцією до контролінгу відносять також і завдання зовнішнього аудиту. Основою німецької концепції контролінгу є внутрішній облік у різних формах: плановий, документальний, контрольний. Зовнішній облік та аудит, навпаки, не належать до завдань контролінгу.

Поєднує ці підходи те, що контролінг – це комплекс взаємозв'язаних функцій, які донедавна розглядалися відокремлено. В стратегічному управлінні контролінг застосовується як інструмент забезпечення динамічного зворотного зв'язку у процесі стратегії діяльності.

Розвиток стратегічного контролінгу створює умови балансування окремих функціональних сфер діяльності організації, об'єднує їх у певних пропорціях і дає змогу передбачити подальшу трансформацію стратегічного управління.

14.4. Аналіз у системі стратегічного управління

Виходячи з поняття аналізу як методу наукового дослідження шляхом поділу явища (предмета, об'єкта), що вивчається, на складові, розгляду його окремих боків та властивостей, взаємозв'язку між причинами (факторами) і наслідками (результатами), розкриття його суті, можна визначити ці явища та об'єкти, що слід аналізувати для вдосконалення системи стратегічного управління.

Аналіз у стратегічному управлінні – необхідна передумова кожного наступного управлінського циклу, діяльність, яка призначена для вияву причин успіху або неуспіху стратегічної діяльності.

Підприємство як один з основних інститутів сучасної економічної

системи являє собою насамперед відокремлений суб'єкт економічної діяльності, що здійснює свої функції в зовнішньому економічному середовищі, до якого належать споживачі, постачальники, держава, конкуренти, природні умови і суспільство в цілому.

Наявність низки теоретичних, емпіричних та методологічних проблем характеризує найперше активність різних шкіл управління відносно проблеми аналізу середовища організації. Аналіз підходів до середовища дає змогу стверджувати, що найбільшу увагу представники різних шкіл фокусували на методичних питаннях виконання аналізу середовища.

Аналіз та систематизацію наявних методів дослідження середовища на рівні макроаналізу слід проводити, спираючись на найбільш поширену класифікацію його складових, при якій переважна більшість авторів виділяють зовнішнє і внутрішнє середовище.

Таким чином, можна виділити та класифікувати кілька методик, що спрямовані на дослідження окремих складових середовища організації. У літературі з питань стратегічного управління такі методики відносять до стратегічного аналізу.

Класифікацію методик та технологій аналізу середовища функціонування організації, що набули найбільшого поширення у стратегічному управлінні, наведено в табл. 14.3.

Методи стратегічного обліку, контролю та аналізу охоплюють широкий спектр дисциплін та наукових напрямів, ще раз підкреслюючи необхідність застосування системного підходу до вирішення стратегічних проблем.

Таблиця 14.3

Методики, які застосовуються у стратегічному аналізі

Види робіт	Методи, підходи, технології аналізу
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
Загальнометодичні підходи до аналізу середовища	<p>Огляди, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати.</p> <p>Методи сегментації середовища, збору даних, аналізу та статистичного оцінювання.</p> <p>STEP-, PEST-, SPACE- аналіз.</p> <p>Аналіз життєвого циклу галузі, попиту і технології.</p> <p>«Аналіз поля сил».</p> <p>Аналіз конкурентних стратегій, аналіз впливу на прибуток.</p> <p>Вибір кривої тренду.</p> <p>Метод Делфі.</p>

Види робіт	Методи, підходи, технології аналізу
Прогнози та передбачення	Методи сценаріїв розвитку. Нормативні методи. Аналіз «дерева цілей». Імітаційні моделі. Аналіз ризику. Аналіз часових рядів

Створення ефективного зворотного зв'язку є запорукою своєчасної реакції на зміни всередині та поза межами підприємства, що є головною настановою та перевагою стратегічного управління.

Запитання до розділу 14

1. Наведіть класифікацію стратегічної інформації.
2. Які переваги інформаційно-управлінської системи стратегічного управління?
3. Опишіть централізовану і децентралізовану інформаційно-управлінські системи.
4. Дайте визначення стратегічного обліку та стратегічного контролю у системі стратегічного управління.
5. Які підсистеми стратегічного контролю ви знаєте?

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Балан, В. Г. Стратегічне управління. Практикум [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Балан. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : Наук. столиця, 2018. – 523 с.
2. Василенко, В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко, Б. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Вороніна, А. В. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / А. В. Вороніна, А. Ю. Берьозкіна ; Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). – Кам'янське : ДДТУ, 2017. – 417 с.
4. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
5. Ковальчук, В. Г. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Ковальчук. – Харків : ФОП Здоровий Я. А., 2019. – 155 с.
6. Ковальчук, В. Г. Державне управління соціально-економічним розвитком регіону [Текст] : монографія / В. Г. Ковальчук. – Харків : Золоті сторінки, 2013. – 296 с.
7. Ковальчук, В. Г. Методологічні засади вдосконалення механізмів державного управління регіональним розвитком / В. Г. Ковальчук // Наук. вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. Сер. «Управління», вип. 1. – Київ : Академія муніципального управління, 2015. – С. 202–209.
8. Ковальчук, В. Г. Новий публічний менеджмент як форма менеджеризму в сучасних умовах регіонального управління в Україні / М. А. Латинін, В. Б. Родченко та ін. // Державна економічна політика регіонального розвитку [Текст] : навч. посіб. / за заг. ред. проф. М. А. Латиніна, проф. В. Б. Родченка. – Харків : Вид-во ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – С. 131–148.
9. Ковальчук, В. Г. Нові підходи до управління соціально-економічним розвитком регіонів. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : електронне наукове фахове видавництво Херсонського національного технічного університету / гол. ред. проф. І. П. Лопушинський. – 2015. – № 1. – Режим доступу : <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>. – Назва з екрана.
10. Ковальчук, В. Г. Нормативно-правові засади стратегічного планування на регіональному рівні. Формування регіональних стратегій розвитку в Україні. Українська практика розробки та реалізації стратегій розвитку територій / М. А. Латинін, С. В. Майстро, Н. В. Статівка та ін. // Державна економічна політика регіонального розвитку [Текст] : монографія // за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. М. А. Латиніна. – Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. С. 214–271.
11. Ковальчук, В. Г. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч.-метод. посіб. для організації самостійної та індивідуальної роботи здобувачів

вищої освіти освітнього рівня «магістр» спеціальності «073 Менеджмент» / В. Г. Ковальчук. – Харків : ХННІ ДВНЗ «УБС», 2019. – 165 с.

12. Ковальчук, В. Г. Удосконалення вітчизняного досвіду з формування та реалізації регіональних стратегій розвитку / В.Г. Ковальчук // Вісник Нац. ун-ту цивільного захисту України : зб. наук. пр. – Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. – Вип. 2 (7). – (Сер. «Державне управління»). – Режим доступу [http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol7\(17\)/42.pdf](http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol7(17)/42.pdf) – Назва з екрана.

13. Кравченко, О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування [Текст] : навч.-метод. посіб. / О. І. Кравченко. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. – 137 с.

14. Краснокутська, Н.С. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2017. – 459 с.

15. Кушлик, О. Ю. Стратегічне управління [Текст] : навч. посіб. / О. Ю. Кушлик, Г. С. Степанюк ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, каф. менеджменту і адміністрування. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. – 235 с.

16. Сенишин, О. С. Маркетинг : навч. посіб. / О. С. Сенишин, О.В. Кривешко. – Львів : Львів. нац. ун-т імені Івана Франка, 2020. – 347 с.

17. Гуторова, О. О. Менеджмент організації : навч. посіб. / О. О. Гуторова. – Харків : Харків. нац. аграр. ун-т, 2017. – 267 с.

18. Моделі та методи стратегічного управління в органах виконавчої влади України [Текст] : навч. посіб. / В. В. Казимир [та ін.]. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 151 с.

19. Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 576 с.

20. Романюк, С. А. Теорія та практика стратегічного управління [Текст] : монографія / С. А. Романюк ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2019. – 231 с.

21. Сивак, Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України [Текст] : монографія / Т. В. Сивак. – Київ : НАДУ, 2019. – 338 с.

22. Синк, Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. / Д. С. Синк ; общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. – М. : Прогресс, 1989. – 528 с.

23. Соловійов, С. Г. Стратегічні комунікації в публічному управлінні [Текст] : монографія / С. Г. Соловійов. – Харків : Точка, 2019. – 374 с.

24. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / за ред. Я. С. Ларіної. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. – 364 с.

25. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи [Текст] : колект. монографія / [О. В. Прокопенко та ін.]; за заг. ред. проф. О. В. Прокопенко та доц. В. А. Омеляненко. – Суми : Триторія, 2019. – 222 с.

26. Стратегічний менеджмент [Текст] навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін., за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.

27. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону [Текст] : монографія / [І. Д. Падерін та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. Акад. екон. наук України І. Д. Падеріна; Ун-т мит. справи та фінансів. – Дніпро : Акцент, 2016. – 183 с.

28. Стратегічне управління та політичне прогнозування в публічній сфері [Текст] : навч. посіб. / [С. О. Телешун] ; за заг. ред. С. О. Телешуна, д-ра політ. наук, проф. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, каф. публ. політики та політ. аналітики. – Київ : НАДУ, 2018. – 190 с.

29. Сумець, О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

30. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції [Текст] : монографія / [І. О. Кузнецова та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Кузнецової ; Одес. нац. екон. ун-т. – Харків : ПромАрт, 2018. – 184 с.

31. Тертичка, В. В. Стратегічне управління [Текст] : підручник / В. В. Тертичка. – Київ : К.І.С., 2017. – 931 с.

32. Томпсон, А. А. Стратегічний менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд; пер. з англ. А. Р. Ганцева, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завади, Т. В. Клекотів, Е. В. Кондуковой, К. Д. Сафонова, І. В. Тарасюк. — М.: Вид. дім «Вільямс», 2006. — 928 с.

33. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти [Текст] : [монографія] / [С. М. Серьогін та ін. ; за ред. С. М. Серьогіна] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2016. – 275 с.

34. Чернявський, А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2006. – 256 с.

35. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2е вид., переробл. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

36. Шершньова, З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – Київ : КНЕУ, 2007. — 680 с.

37. Mintzberg, H. Strategy in Three Models. – California Management Review, 1984. – 351 с.

38. Philip, Kotler: Marketing Essentials, 1984. / Филип Котлер: Основы маркетинга [Электронный ресурс]. Перевод на русский язык В. Б. Боброва. – М., 1990. – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/basis/5091>

Навчальне видання

**Ковальчук Вероніка Геннадіївна
Дегтяр Андрій Олегович
Павленко Тетяна Юріївна**

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2024

Підписано до друку 14.08.2024

Формат 60x84 1/16. Папір офс. Офс. друк

Ум. друк. арк. 13,3. Обл.-вид. арк. 15. Наклад 50 пр.

Замовлення 73-24. Ціна вільна

Видавець і виготовлювач
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
[http:// www.khai.edu](http://www.khai.edu)
Видавничий центр «ХАІ»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001