

# ТЕМА 1. СУТЬ ТА РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ

## ПЛАН

1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
2. НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.
3. СУТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРЕДМЕТ І ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
4. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
5. СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, розрізняють *чотири етапи* розвитку планування і управління підприємством.

**I етап – поточне планування та бюджетування і управління на основі контролю за виконанням, яке вже відбулося.**

*Період і умови виникнення:* початковий етап, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно, ринки були ненасиченими, тобто весь вироблений товар розкуповувався і, як наслідок, мала місце висока передбачуваність майбутнього підприємств.

*Ознаки щодо управління:* а) управління і фінансовий контроль «за відхиленнями» «факту» від плану; б) внутрішня спрямованість управління: підприємство було закритою системою, зважати на зовнішнє середовище не було потреби; в) мета управління – поточна прибутковість.

*Ознаки щодо планування:* а) розробка поточних планів і бюджетів (оперативне і тактичне планування); б) короткостроковість плану (до року).

**II етап – екстраполяційне планування і управління (від досягнутого рівня).**

*Період і умови виникнення:* виник в середині ХХ ст., коли темпи змін прискорювалися, мали місце високі темпи розвитку товарних ринків, на яких існував стабільно високий попит, оскільки вони залишалися іще ненасиченими. Відтак, ще мала місце висока передбачуваність майбутнього, умови минулого можна було екстраполювати на майбутнє.

*Ознаки щодо управління:* а) підприємство в певній мірі стає відкритою системою, вже починає дещо залежати від зовнішнього середовища; б) відтак, існує як внутрішня так уже і зовнішня спрямованість управління, необхідність аналізу і контролю як внутрішньої так і зовнішньої ситуації.

*Ознаки щодо планування:* а) поява довгострокового планування; б) планування відбувалося від досягнутого рівня до зростання; в) тобто основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; в) мета плану – як поточна, так і майбутня прибутковість.

**Етап 3. – стратегічне планування, управління на основі передбачення змін, за цілями, з орієнтацією на зовнішнє середовище.**

*Період і умови виникнення:* виник наприкінці 60-х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, значного прискорення змін зовнішнього середовища і слабкої передбачуваності майбутнього. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. Загострилася конкурентна боротьба.

*Ознаки щодо управління:* а) управління на основі передбачення змін, виявлення їх тенденцій і визначення адекватних реакцій; б) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле, тобто відхід від екстраполяції; б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю управління; в) опанування стратегічного мислення, зосередженість на зменшенні загроз зовнішнього середовища і використанні його можливостей;

*Ознаки щодо планування:* а) планування – стратегічне; б) основний принцип планування: іти від майбутнього (від цілей) до сучасного; в) мета плану – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

**Етап 4. управління на основі гнучких екстрених рішень (стратегічний управління).**

*Період і умови виникнення:* 1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження Стратегічного менеджменту. Стратегічні зміни надзвичайно стрімкі, передбачуваність середовища, особливо зовнішнього мінімальна.

*Ознаки щодо управління:* а) впровадження Стратегічного менеджменту, опанування стратегічної поведінки; б) гнучка діяльність направлена на активну підготовку майбутнього, створення ситуацій, що максимально наближені до поставлених цілей.

*Ознаки щодо планування:* а) стратегічне планування пронизує всі сфери діяльності підприємства; б) передбачає стратегічні зміни середовища; в) використовує досягнення попередніх етапів; г) активно використовує структури Стратегічного менеджменту, що активно розвиваються.

## **2. НАУКОВІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.**

Наукові підходи до визначення змісту Стратегічного менеджменту: дизайнерський, формальний, аналітичний, підприємницький, навчальний, політичний, трансформаційний.

**Дизайнерський підхід**(П.Селзнік, 1957; А.Уандлер, 1962; К.Ендрюс, 1980). Стратегію розуміють як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

**Формальний підхід** (І.Ансофф, Дж. Стейнер, П.Вак, М.Гулд, Е.Кемпбелл, 70-ті роки ХХ століття). Створення стратегії розглядається як ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на певні етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Важливим моментом даного етапу є декомпозиція – розділення стратегії на субстратегії. Це призводить до виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів стратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та ієрархія програм дій.

**Аналітичний підхід** (М.Портер, Д.Шендел, К.Хаттен). Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції підприємства в залежності від

галузевої структури ринку, який виконано на основі аналітичних розрахунків. Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка обумовлює організаційну структуру управління.

**Підприємницький підхід** (Й.Шумпетер, А.Коул, Д. Коллінс, Д.Мур). Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника. В підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника, який акцентує увагу не стільки на формуванні стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей для бізнесу.

**Навчальний підхід** (Ч.Ліндблом, Дж.Куїнн, Г.Хемел, К.Прахалад, К.Аджіріс). Середовище бізнесу складне та динамічне, тому побудова стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово по мірі розвитку і навчання організації.

*Представники навчального підходу в розвиток Стратегічного менеджменту:*

- розробили концепцію організації, яка навчається;
- започаткували еволюційну теорію згідно якої зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем – “рутини”, до яких відносяться всі робочі функції, які постійно повторюються;
- концепція динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей;
- теорія хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв'язків може привести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату. Тому менеджерам не потрібно сподіватись на структуру, системи, правила і процедури; вони повинні постійно бути готовими до будь-яких нових обставин.

**Політичний підхід** (Г. Аллісон, Дж. Пфєффер, Г. Салансік, В. Естлі). Процес формування стратегії трактується як відкрита боротьба за вплив, увага акцентується на важливості використання менеджерами владних і політичних методів всередині організації, на галузевому ринку.

**Трансформаційний підхід** (А.Чандлер, Г.Мінцберг, Д.Міллер, Р.Майлс, К.Смоу). Трансформація підприємства - це комплексні зміни, що включають зміни базових установок і цінностей підприємства, і мають результатом ряд позитивних

моментів: безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості. Трансформація реалізується шляхом комплексного застосування різних методологій – реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management), збалансованої системи оціночних індикаторів (BalancedScorecard), ISO 9000, системи управління додатковою вартістю (Value-Added Chain), програми революції чинників "Система 20 ключів". Процес Стратегічного менеджменту зводиться до реакції на зміни в зовнішньому середовищі шляхом трансформації організації.

### **3. СУТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ПРЕДМЕТ І ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Стратегічне управління* — багатоплановий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

*Характерні особливості системи Стратегічного менеджменту* підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

*Мета Стратегічного менеджменту* — це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем,

що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

**Предмет Стратегічного менеджменту**- базисні процеси в організації й за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації.

**Об'єктами стратегічного менеджменту є:**

1. організації;
2. стратегічна одиниця бізнесу (СОБ);
3. функціональні зона організації.

**Виділяють 2 основних кінцевих продукти Стратегічного менеджменту:**

1. **Потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому** (з боку „входу” цей потенціал складається з сировини, фінансів, трудових ресурсів та інформації; з боку „виходу” – з виробленої продукції, правил соціальної поведінки. Не всяка продукція та послуги можуть бути включені в потенціал організації, тобто продукція створена за новими технологіями, має особливості та буде користатися попитом на ринку);

2. **Внутрішня структура та організаційні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі** (наявність здібностей своєчасно помітити зовнішні зміни, керування адекватними діями у відповідь, тобто наявність стратегічних можливостей для розробки, випробувань та впровадження нових товарів та послуг, технологій, організаційних змін).

#### **4. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стратегічне управління має свої закономірності, які слід враховувати при розробленні стратегії розвитку компанії. Виділимо основні **принципи Стратегічного менеджменту**.

1. Обґрунтований і свідомий вибір цілей і стратегій розвитку організації, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників, а також у системі стратегій їхнього досягнення. Рішення повинні бути несуперечливі.

2. Механізм функціонування підприємства повинен містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають

розробку та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства.

3. Підтримка змін, нововведень має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

4. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

5. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дозволяють досягти цілей.

6. Чіткий організаційний поділ завдань Стратегічного менеджменту й завдань оперативного управління. Не можна змішувати завдання поточного управління, ефективність рішення якого визначається прибутком і позиціями організації в даний момент часу, і завдання Стратегічного менеджменту, націлені на виживання й процвітання в довгостроковій перспективі.

Виділені принципи є досить загальними і їх перерахування можна продовжити, але навіть такий загальний аналіз дозволяє проілюструвати складність процесу стратегічного менеджменту.

## 5. СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають (або слідуєть) один з іншого. Важлива особливість структури Стратегічного менеджменту – існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інший і на всю їх сукупність.

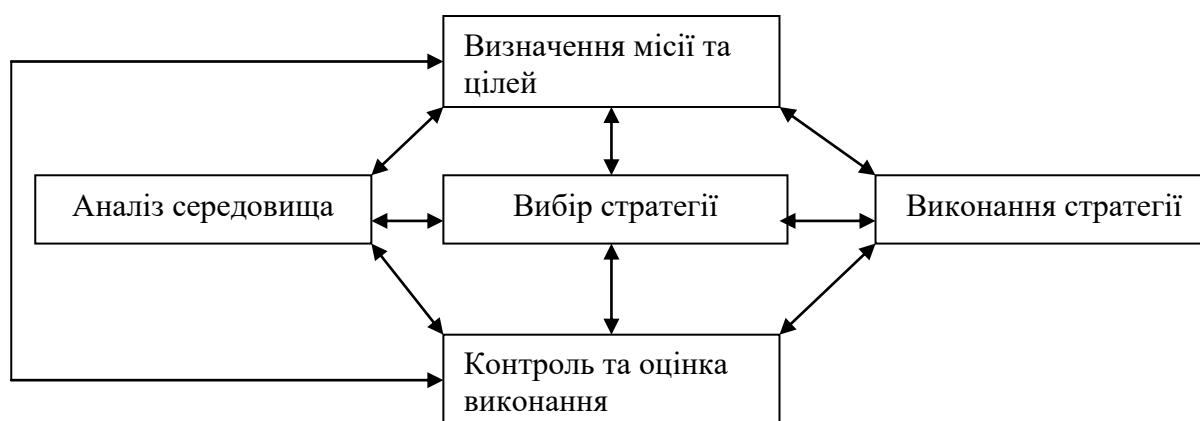


Рис. 1 Структура стратегічного управління

1. Аналіз середовища – вихідний процес Стратегічного менеджменту. Одна з ключових ролей будь – якого управління є підтримка балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація утягнута в три процеси:

- Отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- Перетворення ресурсів в продукт (перетворення);
- Передача продукту у зовнішнє середовище (вихід)

Управління покликане забезпечувати баланс входу і виходу, в іншому випадку – організація гине. Сучасний ринок підсилив значення процесу входу у підтримці цього балансу. Інструментом цього етапу є аналіз середовища.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох його складових:

- Макрооточення;
- Безпосереднього впливу;
- Внутрішнього середовища організації;

Аналіз зовнішнього середовища ( макро – і безпосереднього оточення) спрямовані на з'ясування, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення її чекають, якщо вона своєчасно не зможе запобігти негативних впливів її оточення .

Аналіз внутрішнього середовища виявляє ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей.

2.Визначення місії та цілей складається з трьох процесів:

- формування місії фірми;
- визначення довгострокових цілей;
- встановлення короткострокових цілей.

Даний процес є інструментом, який допомагає управлінню встановити баланс інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, зацікавлених у функціонуванні фірми і які спричиняють вплив на характер, зміст та спрямованість її функціонування.



3.Визначення стратегії – це прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати на ринку і т. п.

4. Виконання стратегії - особливість цього процесу полягає тому, що він не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації стратегії і досягнення поставлених цілей.

Виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в організації, які приводять її в такий стан, в якому вона буде готовою до втілення в життя .

5. Процес контролю та оцінки реалізації стратегії . Стратегічний контроль не цікавить правильність здійснення стратегії (як звичайний управлінський контроль), він сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо в подальшому реалізувати прийнятту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

#### **Література:**

1. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. спец. 8.14010101, 7.14010101 «Готельна і ресторанна справа» денної форми навч. / С.П. Дунда, І.М. Болотіна. – К.: НУХТ, 2014. – 84 с.
2. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП “Експрес-поліграф”, 2002. – 560 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством: консп. лекцій / М. Г. Саєнко. – Тернопіль: ТНЕУ, 2011. – 130 с.
4. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004.- 699с.