

ТЕМА 2. ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

План

1. Гіпотези та основні завдання стратегічного менеджменту
2. Порівняльний аналіз наукових шкіл стратегічного менеджменту
- 3 Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства
4. Стратегічні рішення на підприємствах та фактори впливу на їх прийняття

1. ГІПОТЕЗИ ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У теорії стратегічного управління описані ключові гіпотези останнього. Це гіпотеза випадковості, гіпотеза залежності від зовнішнього середовища, гіпотеза відповідності, гіпотеза стратегії, гіпотеза багатоеlementності і гіпотеза збалансованості.

Гіпотеза випадковості відбиває ту ситуацію, що стратегічне управління в ринкових умовах будується так би мовити випадково, оскільки ринкові зміни носять характер випадковості, їх важко спрогнозувати. А тому багато рішень в стратегічному менеджменті приймаються не планомірно, їх прийняття пов'язане з випадковими змінами у поведінці споживачів, конкурентів, партнерів, постачальників.

Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища підкріплює гіпотезу випадковості. Згідно з даною гіпотезою зміст і структура стратегічного управління залежить у значній мірі від зовнішнього середовища. А тому формат стратегічного управління підприємством, який формалізовано для реальних умов, повинен відповідати зовнішньому середовищу повністю. Цей момент цілком підлягає гіпотезі відповідності, яка тлумачить, що рішення, які приймаються, повинні відповідати ситуації, що склалася.

Гіпотеза стратегії стверджує те, що план дій для досягнення мети повинен бути раціональним щодо використання ресурсів, враховувати чинники часу і ринкових змін.

Гіпотеза багатоеlementності стверджує, що система управління складається з великої кількості елементів, які є відповідальними за виконання різних аспектів стратегії підприємства.

Гіпотеза збалансованості вказує, що спроектована система управління будь-якою організацією повинна бути збалансованою, тобто урівноваженою щодо зовнішнього і внутрішнього середовищ, ресурсів, що плануються до використання, керуючої і керованої підсистем організації і т.ін.

Якщо вести мову про стратегічний менеджмент, то він спрямований на виконання наступних завдань:

- 1) визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних напрямків її розвитку, тобто це завдання позначення мети і довгострокової перспективи розвитку організації;
- 2) перетворення загальних цілей в конкретні напрями роботи (це створює можливості для підприємства, фірми відкривати для себе нові ринки);
- 3) грамотна реалізація обраного плану для досягнення ринкового результату;
- 4) ефективна реалізація обраної стратегії;
- 5) оцінка виконаної роботи, аналіз ситуації на ринку, внесення коректив у довгострокові основні напрями діяльності, в цілі, в стратегію або в її здійснення згідно з отриманим досвідом.

Звісно, це не повний перелік завдань, що вирішує стратегічний менеджмент. Даний перелік доповнюється у відповідності до ситуації, що склалася на ринку та в організації.

2. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ШКІЛ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

Галузь стратегічного менеджменту відрізняється великою тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємства, динамічні ключові компетенції, стратегія управління знаннями, інформаційна технологія і стратегія й ін.) та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Велика робота з класифікації й аналізу розробок різних шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом та ін. Беручи за основу цю монографію і ряд інших публікацій, дамо коротку характеристику десяти шкіл управлінської думки з метою опису стану і виявлення нових підходів до розробки стратегії підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.

Школи стратегій

Назва школи	Відмітна характеристика
1. Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення
2. Школа планування	Формування стратегії як формальний процес
3. Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес
4. Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення
5. Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес
6. Школа навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається
7. Школа влади	Формування стратегії процес ведення переговорів
8. Школа культури	Формування стратегії як колективний процес

9. Школа зовнішнього середовища	Формування стратегії як реактивний процес
10. Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації

Десять шкіл поділяються на три групи. Розробників перших трьох шкіл цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер.

Школа дизайну (проектування, конструювання, моделювання пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення чи збігу відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей. Іншими словами, представники цієї школи наполягають на ідеї відповідності між характеристиками фірми і тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі. Інструментом, за допомогою якого встановлюється зазначена відповідність, є цитований у кожному підручнику зі стратегічного менеджменту метод SWOTаналізу. Найбільш яскравий представник цієї школи Кеннет Ендрюс.

Школа планування, яку найчастіше пов'язують з ім'ям Ігоря Ансоффа, розвивалася паралельно зі школою дизайну. На сьогоднішній день відома відносно велика кількість різних моделей стратегічного планування. До вихідних положень школи планування відносять: стратегія є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки; відповідальність за всі аспекти стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії; при завершенні процесу формування стратегії представляють керівництву фірми цілком готовими до практичної реалізації. Як бачимо, основна особливість цієї школи полягає у використанні складного розрахунковоаналітичного апарату довгострокового проектування і уявленні стратегічного процесу у вигляді процесу формального планування. Але такий підхід можливий в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища фірми. При підвищенні динаміки змін середовища ефективність даного підходу різко зменшується.

Школа позиціонування визнає вихідні положення двох вищезгаданих шкіл та їхні моделі. Але якщо представники школи дизайну і школи планування вважали, що для конкретної ситуації можна розробити необмежену кількість стратегій, то представники школи позиціонування стверджували, що для кожної галузі є обмежене число ключових стратегій, що можуть привести до успіху. До числа ключових (конкурентних) стратегій відносять запропоновані Майклом Портером стратегії мінімізації витрат, диференціації товару і концентрації у певному діапазоні ринкової діяльності. Моделі, опрацьовані цією школою, дозволяли теоретично обґрунтувати одержання і використання конкурентної переваги за допомогою правильного позиціонування компанії в окремій галузі. Найчастіше вказують на такі недоліки цієї школи: статичність аналізу, зайва увага до зовнішнього

середовища організації, а не до її внутрішніх здатностей, до конкуренції, а не до співробітництва.

Наступні шість шкіл, від підприємницької до школи зовнішнього середовища, названих описовими, концентрували свою увагу на специфічних аспектах формування стратегії, тобто вони прагнули пов'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі.

Школа підприємництва розглядає стратегічний процес як результат дій керівника організації, тобто як формування цією людиною бачення, ідеалу організації. При цьому керівнику приписуються такі якості, як інтуїція, розсудливість, мудрість, проникливість. Як бачимо, процес формування стратегії базується на досвіді й інтуїції керівника організації, що одержимо просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, а в разі потреби вносить своєчасні корективи. Практика підприємницької діяльності найбільш часто вимагає такого підходу до формування стратегії в перші роки існування організації, коли відбувається вибір напрямку її розвитку. Прихильники цієї школи Й. Шумпетер і А. Коул.

Когнітивна школа (школа пізнання) аналізує стратегічний процес з погляду пізнавальних здібностей людини, тобто намагається проникнути в думки керівника організації, який формує бачення. Найбільш відомий представник цієї школи Герберт Саймон стверджував, що стратегії можуть формуватися тільки як загальне уявлення (бачення) на основі засвоєних людиною концепцій, уявлень, схем. По суті, стратегії це концепції однієї людини керівника організації, тому вони не оптимальні, отже, виникають проблеми з їх впровадженням і коригуванням.

Школа навчання (побудова стратегії як процес, що розвивається). Ключовою особливістю цієї школи є те, що вона базується не на розпорядженнях, а більше на описах. Представники цієї школи, у першу чергу Дж. Куїнн, стверджують, що стратегії виникають тоді, коли люди, діючи індивідуально або колективно, вивчають ситуацію, що складається, визначають достатність можливостей в організації справитися з нею і формують в остаточному підсумку схему своєї поведінки, тобто стратегію. Отже, розробка стратегії це процес індивідуального і групового навчання. Процедура навчання носить характер, що розвивається, тобто стратегії з'являються крок за кроком у міру пристосування організації до змін. Основна відправна передумова цієї школи полягає в тому, що стратегію не можна формувати за типом бачення однієї людини, керівника організації.

Школа влади (побудова стратегії як переговорного процесу) розглядає процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, за допомогою використання менеджерами владних і політичних методів. Цей процес

реалізується за допомогою переговорів між конфліктуючими керівниками або групами керівників усередині організації або між конфліктуючими організаціями. Виникаючі стратегії, як правило, носять спонтанний характер і приймають форму позиції або вивертів, а не реальної перспективи. Цей погляд відбито в роботах Дж. Пфєффера, Г. Салансика і Г. Естлі.

Школа культури вважає джерелом формування стратегії силу культури організації (Е. Ренман і Р. Норманн). Школа культури протилежна за поглядами школі влади. Якщо школа влади досліджує вплив внутрішньої політики на стратегічні зміни, то школа культури розглядає роль культури як сили, що підтримує стратегічну стабільність в організації. Один з основних недоліків цієї школи полягає в тому, що її представники бачать стратегічний процес як плід колективних зусиль і співробітництва, переконуючи нас у необхідності змін в організації. А такий підхід при тому, що стратегія завжди інновація для організації, яка викликає зміни, у певному сенсі сприяє застою, а не розвитку організації.

Школа зовнішнього середовища (школа оточення) будує свою теорію на таких припущеннях, висловлених М. Ханнан і Дж. Фріман: зовнішнє середовище найбільшою мірою впливає на процес формування стратегії; організація повинна реагувати на зовнішні сили, при цьому керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, що повинний ідентифікувати зовнішні сили і забезпечити адаптацію організації до них. Теорія цієї школи будується на пасивній ролі організації, а побудова стратегії зводиться до процесу відображення стану середовища діяльності організації.

Третю групу представляє одна школа, що поєднує погляди всіх попередніх шкіл. Розробників цієї школи цікавить побудова стратегії, зміст стратегії, організаційна структура і організаційна культура, зовнішнє середовище організації.

Школа конфігурації. Виділяють два основних аспекти цієї школи: конфігурацію, тобто стійкий стан організації і трансформацію процес змін. Стратегія асоціюється з чимось стабільним (стратегічний план, схема), а процес її розробки спрямований на зміни орієнтирів діяльності організації. Найбільш відомий представник школи Г. Мінцберг.

Аналізовані школи стратегій це, по суті, реакції дослідників і керівників успішно діючих фірм на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища фірм, за змістом і часом появи, що відбивають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту.

Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії підприємства. Найбільш

формалізовані моделі, що частіше використовуються в навчальному процесі і під час практичної розробки стратегій на рівні окремих фірм, запропонували перші три школи.

3 ІЄРАРХІЯ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У мультибізнесовому підприємстві (багатопротифільному, диверсифікованому, що виробляє різнотипну продукцію) застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
2. Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
3. Функціональні стратегії.
4. Операційні стратегії.

У однобізнесовому підприємстві (вузькопротифільному, що виробляє однотипну продукцію) застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

1. Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
2. Функціональні стратегії.
3. Операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній СОБ (стратегічній одиниці бізнесу) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науководослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні, доводять корпоративну і конкурентні стратегії конкретизують стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні

підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий ієрархією: корпоративна, конкурентні, рівень за функціональні.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Формування стратегії підприємства проходить певні етапи.

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будьякому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони

виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

4. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЇХ ПРИЙНЯТТЯ

Специфіка процесів стратегічного менеджменту проявляється в умовах прийняття наступних рішень.

1. Управлінські рішення, що приймаються менеджерами, мають дуже важливе значення для життєдіяльності організації, тому на менеджерів покладається велика відповідальність за майбутню долю організації.

2. Управлінські рішення приймаються на основі гіпотез про майбутні можливості організації, які можуть бути при відповідних (гіпотетичних) змінах у зовнішньому середовищі.

3. Управлінські рішення мають особливу складність в процесі аналізу та вибору альтернативних стратегій діяльності організації, що є наслідком невизначеності умов та можливостей при яких приймається рішення.

4. Управлінські рішення стратегічного характеру мають підвищений ризик, тому їх обґрунтування та реалізація потребують великих витрат часу, праці та коштів.

Фактори, що можуть спонукати вище керівництво до за-стосування в організації саме стратегічного менеджменту можуть бути наступними.

1. Значне зниження ефективності роботи підприємства може змусити керівників переглянути правильність прийнятої стратегії.

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

3. Конфліктні ситуації, у які залучені менеджери, працівники або клієнти, можуть змусити терміново змінити оцінку положення організації.

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

5. Необхідність у залученні капіталу може вимагати підготовки бізнес-плану для демонстрації інвесторам наявності на підприємстві ефективної стратегії на майбутнє.

Основний фактор усе більш активного використання методів стратегічного менеджменту в даний час - їх внесок у підвищення довгострокової ефективності функціонування підприємства. Стратегічне управління припускає «реалістичну» модель майбутніх результатів і дозволяє адаптувати стратегії в процесі досягнення цілей організації.

Стратегічний менеджмент не слід думати, що стратегічне управління можна використовувати для будь-якої організації, в будь-який час, за будь-яких умов. Керівництво повинно знати, що на використання стратегічного менеджменту накладаються наступні обмеження:

Стратегічний менеджмент не надає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію треба займати на ринку і в бізнесі;

Стратегічний менеджмент не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем. За умови такого управління відсутня уніфікована процедура для менеджера (керівника), яка б передбачала, що і як йому робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Однак вважають, що загалом розроблення стратегії - це симбіоз інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей;

Стратегічний менеджмент вимагає значних витрат часу, фінансових і трудових ресурсів під час формування прогнозу щодо діяльності організації і його реалізації та передбачає створення відповідних служб для відстеження оточення і «включення» організації в середовище;

В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, намірами конкурентів, появою технологічних новацій тощо. При цьому, ціна такої помилки є надзвичайно високою. Особливо трагічними є наслідки невірного прогнозу для організацій, що здійснюють альтернативний шлях функціонування або ж реалізують стратегію, яка не піддається принциповому коригуванню.

Найважливішою складовою стратегічного менеджменту є не розробка стратегічного плану, а його реалізація, що передбачає у першу чергу створення:

- 1) організаційної культури (яка дозволяє реалізувати стратегію);
- 2) дієвих систем мотивування й організації праці;
- 3) визначеної гнучкості в організації тощо.

Таким чином, організація в принципі не зможе перейти до стратегічного менеджменту, якщо в неї створена навіть і дуже добра підсистема стратегічного планування, але при цьому немає передумов або можливостей для виконання стратегії.

Вживання в довгостроковій перспективі автоматично означає, що підприємство досить успішно справляється зі своїми завданнями і задовольняє тих, хто входить у сферу його ділової взаємодії у першу чергу це стосується покупців, співробітників підприємства і його власників. Інакше кажучи, це означає, що організація повинна виробляти продукт, який стабільно буде знаходити покупців: продукт повинний бути, по-перше, цікавий покупцеві настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і, по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний або схожий за споживчими якостями продукт, вироблений іншими підприємствами.