

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
Дніпровський державний університет  
внутрішніх справ  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

О. А. Сидоров, Н. О. Фісуненко,  
Т. В. Альшина, А. Є. Фоменко

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПІДРУЧНИК

Дніпро  
Арт-Прес  
2024

УДК 005.21(075)

С 83

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Дніпровського державного університету внутрішніх справ  
(протокол № 14 від 09 серпня 2024 р.)*

**Рецензенти:**

*Вячеслав МАКЕДОН, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів Дніпровського національного університету ім. О. Гончара, доктор економічних наук, професор*

*Віктор СЕРГЄЄВ, голова Федерації організації роботодавців Дніпропетровщини, доктор економічних наук*

**Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є.**

С 83 Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352 с.

ISBN 978-966-348-505-8

Підручник містить теоретичні, методологічні та методичні положення стратегічного менеджменту. Авторами розглянуто основні принципи та технології аналізу, підготовка і прийняття управлінських рішень, а також запропонована реалізація обраних стратегій. Послідовно розкриваються концептуальні аспекти стратегічного менеджменту: від закономірностей становлення теоретичного базису до практичного втілення моделей, теорій і алгоритмів у стратегічному управлінні організацією. Розглянуті у підручнику теми відображають загальну логіку відповідної освітньої компоненти, супроводжуються практичними завданнями та запитаннями для самоконтролю.

Підручник призначено для здобувачів вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, а також рекомендовано широкому загалу читацької аудиторії, зацікавленої у пізнанні стратегічного менеджменту.

**УДК 005.21(075)**

ISBN 978-966-348-505-8

© Сидоров О. А., 2024

© Фісуненко Н. О., 2024

© Альошина Т. В., 2024

© Фоменко А. Є., 2024

# ЗМІСТ

Вступ.....5

## РОЗДІЛ 1.

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ** .....9

§1.1. Сутність, роль і місце стратегічного менеджменту в організації .....9  
§1.2. Наукові школи стратегічного менеджменту..... 25  
§1.3. Моделі і методологія стратегічного менеджменту ..... 60  
§1.4. Інтеграція моделей, теорій і алгоритмів у стратегічному управлінні ..... 72  
*Запитання для самоконтролю* ..... 77

## РОЗДІЛ 2.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ** ..... 80

§2.1. Поняття організації як системи..... 80  
§2.2. Види, етапи розвитку та принципи організації..... 88  
§2.3. Рівні стратегічного управління організацією .....102  
§2.4. Внутрішнє середовище організації.....109  
§2.5. Зовнішнє середовище організації.....116  
*Запитання для самоконтролю*.....133

## РОЗДІЛ 3.

### ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ.

**ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ** .....137

§3.1. Стратегії організації, їхні сутність і класифікація .....137  
§3.2. Оцінка ефективності стратегії: загальне поняття.....157  
§3.3. Критерії оцінювання стратегії .....166  
§3.4. Методи оцінки стратегії.....173  
§3.5. Процес реалізації стратегії .....187  
*Запитання для самоконтролю*.....196

## **РОЗДІЛ 4.**

<b>СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	199
§4.1. Основні етапи стратегічного менеджменту .....	199
§4.2. Місія як дороговказ розвитку організації .....	209
§4.3. Цілепокладання у системі стратегічного менеджмент .....	216
§4.4. Стратегічна програма організації .....	225
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	231

## **РОЗДІЛ 5.**

<b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b> .....	233
§5.1. Стратегічне управління: поняття і види .....	233
§5.2. Сутність, принципи та види стратегічного планування .....	237
§5.3. Стратегічне мислення vs стратегічне планування .....	255
§5.4. Теорія ігор як інструмент розвитку стратегічного мислення менеджерів .....	261
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	266

## **РОЗДІЛ 6.**

<b>СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	268
§6.1. Концептуальні засади стратегічного управління персоналом .....	268
§6.2. Генезис теорій стратегічного управління персоналом .....	278
§6.3. Організаційна культура та її роль у стратегічному менеджменті .....	285
§6.4. Стили і стратегії управління персоналом у стратегічному менеджменті .....	302
<i>Запитання для самоконтролю</i> .....	313
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	315

# ВСТУП

Уявіть собі світ, у якому організації діють без визначеного напрямку або мети. Уявіть собі корабель, що дрейфує в безкрайньому океані, без капітана, який міг би направити його до місця призначення. Без сумніву, це був би хаос – рецепт катастрофи. Адже за відсутності важеного стратегічного плану дій будь-яка організація приречена на поразку.

Стратегічне управління – це компас, який веде організації до їхніх цілей і допомагає їм орієнтуватися в непередбачуваних водах ділового світу. Це мистецтво розроблення, реалізації та оцінки крос-функціональних рішень, які дають змогу організації досягти своїх цілей.

Важливість стратегічного управління неможливо переоцінити, адже це є основою і запорукою успіху. Кожній організації, від транснаціональних корпорацій до невеликих стартапів, необхідний стратегічний план, аби вижити і процвітати в умовах сучасного конкурентного ринку. Ефективний стратегічний менеджмент дає змогу організації досягти високих показників і легко лавірувати в нестабільних умовах ринку. Допомагає організаціям розвиватися і сміливо будувати плани на десятки років уперед. Стратегічне управління завжди живе і сьогоднішнім і майбутнім – шукає нові способи розвитку та ефективно використовує наявні можливості і ресурси. Кожна організація постає перед вибором: зосередитися на сьогочасному добробуті чи системно працювати задля довгострокового успіху. У першому випадку в компанії працюватиме операційний менеджмент, у другому – стратегічний.

Необхідність освоєння і практичного застосування стратегічного менеджменту – один із наслідків нової філософії менеджменту, що набула у світі широкого розвитку і, на відміну від колишніх підходів, базується на ідеях узгодження інтересів і співробітництва. Сучасним менеджерам поряд з інтелектом, освіченістю та аналітичними здібностями, дедалі більше потрібні уміння мислити стратегічно, підприємницькі здібності, в основу яких покладено творчий підхід і прагнення до нестандартних рішень, готовність до зваженого

ризик, уміння використовувати діловий досвід колег і конкурентів. Саме тому актуальність навчальних видань, подібних тому, який ви тримаєте у руках, лише зростатиме з часом.

Підручник складається із шести розділів.

*Перший розділ* – «Теоретичні основи стратегічного менеджменту» – присвячено теоретико-методологічним основам стратегічного менеджменту, зокрема питанням його сутності, змісту, ролі і місця в організації. У розділі представлено докладний аналіз моделей і методів управлінської діяльності та найбільш уживаних у стратегічному менеджменті методологічних підходів. Особливу увагу приділено становленню наукових шкіл стратегічного менеджменту, їхнього внеску у теорію і практику реалізації управлінських стратегій.

У *другому розділі* – «Організація як об'єкт стратегічного менеджменту» – поняття, види, етапи розвитку та принципи організації як системи. Розглядаються рівні стратегічного управління організацією. Докладному аналізу піддається внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

*Третій розділ* – «Поняття, типологія, оцінка та особливості реалізації стратегій» – містить ґрунтовний аналіз сутності, визначальних характеристик, класифікацій стратегій організації. Надаються критерії та методи оцінювання стратегій, описується процес їхньої реалізації.

У *четвертому розділі* – «Система стратегічного менеджменту» – презентовано основні етапи стратегічного менеджменту, розглянуто місію як дороговказ розвитку організації. Ґрунтовно проаналізовано процес цілепокладання розробки стратегічної програми в організації.

У *п'ятому розділі* – «Стратегічне управління та планування у системі стратегічного менеджменту» – представлено поняття, види стратегічного управління, досліджено сутність, принципи та різновиди стратегічного планування. Особливу увагу приділено «теорії ігор» як інструменту розвитку стратегічного мислення менеджерів.

Зміст *шостого розділу* – «Стратегічне управління персоналом» – представлено концептуальними засадами стратегічного управління персоналом. Досліджено сутність організаційної культури та її роль у стратегічному менеджменті.

Наприкінці кожного розділу наведено запитання для самоперевірки й узагальнення вивченого матеріалу. Підручник відповідає вимогам підготовки фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Освоєння майбутніми фахівцями матеріалу підручника дозволить сформувати системний погляд на теорію і практику стратегічного менеджменту й стане основою для подальшого професійного зростання.

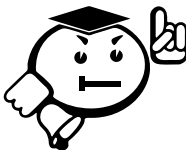
**З метою оптимізації сприйняття матеріалу у підручнику використовуються піктограми і спеціальне виділення важливої інформації**



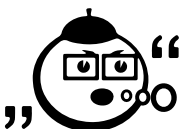
*Визначення поняття*



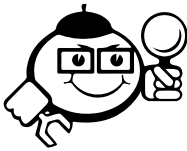
*Узагальнення або важлива інформація, яка потребує особливої уваги*



*Необхідно взяти інформацію до відома, додаткові відомості або інший погляд на досліджуваний предмет, що дозволить читачеві краще зрозуміти основні ідеї*



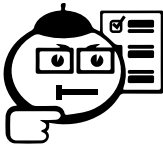
*Цитата із наукової праці або вислів авторитетного фахівця*



*Практичний приклад для пояснення теоретичного матеріалу або завдання чи вказівки для виконання самостійної роботи, тренувальних вправ*



*Контрольні запитання до розділу*



*Рекомендована література до розділу*



# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### §1.1. Сутність, роль і місце стратегічного менеджменту в організації

Для стратегічного менеджменту фундаментальним є поняття «управління», яке можна розглядати у вузькому та широкому значеннях. У вузькому розумінні управління – це процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, що змушує означений об'єкт учиняти певні дії, які мають на меті досягнення цілей суб'єкта. У деяких (ідеальних) випадках цілі суб'єкта та об'єкта можуть збігатися. У широкому значенні управління включає не тільки сам вплив, але й підготовку до нього, контроль за діяльністю об'єкта управління й аналіз отриманих результатів. У цьому випадку управління є безперервним процесом, що починається з моменту встановлення зв'язків між суб'єктом та об'єктом і закінчується лише з припиненням взаємодії між ними.

Подекуди у науковій літературі терміни «управління» і «менеджмент» використовують як синоніми, однак термін «управління» за своїм змістом ширший, ніж «менеджмент», і застосовується у найрізноманітніших сферах людської діяльності, у живих та штучних системах: наприклад, управління державою, армією, автомобілем, підприємством, управління у технічних системах, інформаційних мережах тощо.

Термін англійського походження «менеджмент» є менш універсальним і стосується управління організацією, адміністрування, координації діяльності певної спільноти людей.

Менеджмент є поняттям, перш за все, організаційного, комерційного та підприємницького типу, хоча останнім часом цей термін набув широкого ужитку у різних галузях суспільного життя, зокрема

і у діяльності некомерційних організацій, управління економікою регіону, якщо до останньої застосовуються корпоративні методи управління.

Слід також зазначити, що терміни «управління» та запозичений з англійської мови «менеджмент» можна вважати синонімами, якщо йдеться про управління організацією. При цьому під організацією (підприємством, компанією, установою тощо) розуміється об'єднання двох або більшої кількості осіб, які взаємодіють один з одним задля досягнення певної мети.

У загальному вигляді *менеджмент* слід представляти як науку та мистецтво перемагати, вміння домагатися поставленої мети, докладаючи зусиль, спираючись на мотиви поведінки та інтелект людей.



**Система управління** – система внутрішньої професійної діяльності організації, що заснована на новітніх наукових підходах і перевірених практикою методах, яка забезпечує ефективний процес прийняття та реалізації конкурентоспроможних рішень

**Організація** – складна, відкрита, керована, динамічна система цілеспрямованої дії.

**Система менеджменту** – головний засіб розробки та практичного здійснення загальної програми розвитку організації та реалізації її стратегії. Кінцева мета системи управління – виконання місії організації.

**Місія** – це загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, оформлена у короткому, змістовно стислому висловлюванні, що чітко виражає основну причину існування організації.

Поняття «менеджмент» розглядається у трьох аспектах:

1. «Хто» управляє «ким» (*інституційний аспект*).

Цей аспект характеризує виконавців завдань управління, зокрема, менеджерів та органи управління. З іншого боку, у такий спосіб визначають, хто управляє, зокрема осіб та інших співробітників, на яких покладається завдання приймати рішення.

2. «Як» здійснюється управління й «як» воно впливає на керованих (*функціональний аспект*).

Цей аспект характеризує, по-перше, діяльність і професійне становлення менеджерів та органів управління. Тут можна розглядати як можливі функції управління, так і спеціальні характеристики діяльності менеджерів (стилі управління). З іншого боку, характеризуються відносини впливу менеджера на керованих (ефективність управління).

3. «Чим» здійснюється управління? (*інструментальний аспект*).

Цей аспект належить до інструментів, якими користуються менеджери для здійснення своїх завдань (інструменти управління).

Узагальнення означених аспектів дає підстави для такого трактування поняття «менеджмент»:

1. Менеджмент як функція, вид самостійної професійної діяльності.

2. Менеджмент як інтеграційний процес, що дозволяє створювати організації та керувати ними.

3. Менеджмент як специфічний орган чи апарат керування сучасними організаціями.

4. Менеджмент як певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює управлінську діяльність.

5. Менеджмент як специфічна галузь знань (як самостійна наука та мистецтво).

У науці прийнято виокремлювати спеціальні галузі управлінської діяльності, пов'язані з вирішенням певних завдань менеджменту, які називають видами менеджменту. На сьогодні існує велика кількість класифікацій видів менеджменту, розглянемо їх детальніше.

Залежно від функціональної приналежності – певної сфери діяльності організації чи її ланок – менеджмент поділяють на такі види.

**Маркетинг-менеджмент**, що займається процесами управління у галузі вивчення ринків і перспективної кон'юнктури, створенням каналів збуту, формуванням цінової політики, рекламною діяльністю. За його допомогою здійснюється вивчення поведінки організації на ринку, оцінка поточної та перспективної кон'юнктури, відбір цільових ринків, формування каналів збуту, вироблення цінової та рекламної політики.

**Виробничий менеджмент** охоплює управління основними, допоміжними та забезпечувальними процесами, унаслідок яких виробляються товари, які організація постачає на ринок. Виробничий менеджмент забезпечує ефективне здійснення основної діяльності підприємства шляхом її спрямування в потрібне русло, координації суб'єктів і ресурсів.

**Менеджмент у галузі матеріально-технічного постачання та збуту продукції** полягає в управлінні процесами оформлення господарських договорів на поставку матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів, їхнє постачання, процесами вхідного контролю, пакування, зберігання та постачання готової продукції споживачам.

**Менеджмент персоналу** спрямований на планування трудових ресурсів; добір персоналу; оцінювання кадрів і добір найкращих із резерву, створеного під час добору; визначення заробітної плати та пільг; професійну орієнтацію й адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації, оцінювання трудової діяльності.

**Фінансовий менеджмент** спрямований на управління рухом фінансових ресурсів та управління фінансовими відносинами, що виникають між господарськими суб'єктами в процесі руху фінансових ресурсів. Фінансовий менеджмент опікується питаннями складання бюджету та фінансового плану організації; формуванням і розподілом фонду її грошових ресурсів, портфеля інвестицій; оцінкою поточного та перспективного фінансового стану. Елементами фінансового менеджменту є *ризик-менеджмент* і *податковий менеджмент*. Податковий менеджмент – пошук законних способів оптимізації величини сплачуваних організацією податків.

**Інноваційний менеджмент** здійснює управління нововведеннями. Він має своїм об'єктом здійснення, координацію та контроль наукових досліджень, прикладних розробок, створення дослідних зразків товарів і послуг, упровадження їх у виробництво; формування та оцінку планів і програм інноваційної діяльності, організацію їхнього ресурсного забезпечення; стимулювання творчості. Інноваційний менеджмент спрямований на управління матеріалізацією творчої діяльності людей зі створення продуктів, які за технічними, організаційними, економічними характеристиками перевершують існуючі або не мають собі аналогів.

**Інвестиційний менеджмент** – це менеджмент, що спеціалізується на управлінні інвестиціями. Оскільки інвестиція – це вкладення капіталу з метою одержання в майбутньому прибутку і (або) позитивного грошового потоку на користь власників бізнесу, то інвестиційний менеджер повинен володіти якостями стратегічного управління: правильно визначати пріоритети, організовувати «довгі» потоки матеріальних і фінансових ресурсів, надихати персонал на довгострокові цілі.

**Антикризовий менеджмент** – система заходів, пов'язана з виживанням будь-якої організації у період перманентної кризи у суспільстві: своєрідне «управління-спротив кризи». Всі перелічені види менеджменту на практиці тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені, що суттєво ускладнює управлінську діяльність. Різноманітність видів менеджменту пов'язана насамперед із різноманітністю напрямів діяльності організації.

Залежно від об'єкта управління виокремлюють такі основні види менеджменту (Табл.1.1)

Вид менеджменту	Характеристика менеджменту	Рівень керівництва
<i>Стратегічний менеджмент</i>	Визначає людський потенціал як основу організації, орієнтує організацію виробництва на потреби і бажання споживачів, здійснює пристосування організації до зовнішнього середовища, результатом чого є досягнення перспективних цілей організації	Переважно на вищих рівнях
<i>Тактичний (поточний) менеджмент</i>	Забезпечує короткострокове протікання процесів в організації, зокрема маркетингових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, виробничих, фінансових, кадрових, соціальних; реалізацію короткострокових планів	На рівні середньої ланки

<i>Оперативний менеджмент</i>	Діяльність, орієнтована на вирішення поточних питань, що потребують негайного вирішення; включає організацію та управління процесами реалізації оперативних планів і диспетчеризацію. Забезпечується шляхом розподілу робіт, ресурсів, внесення необхідних коригувань у виробничі і фінансові процеси, у хід виконання поточних завдань	На всіх рівнях
-------------------------------	---	----------------

Таблиця 1.1. Види менеджменту, класифіковані за ознакою «залежно від об'єкта»



Стратегічний менеджмент включає в себе пошук відповідей на *три запитання*:

1. Де ми перебуваємо зараз?
2. Куди ми хочемо потрапити?
3. Як нам досягти бажаного?

В одному семантичному ряді з поняттями «стратегічний менеджмент», «стратегічне управління» перебувають і поняття «стратегічна вказівка» та «стратегічне планування».



**Стратегічна вказівка** – елемент стратегії, що являє собою доволі конкретну, точну й абсолютно управлінсько-технологічну вказівку, яка дає змогу здійснювати повноцінне бізнес-планування та/або ухвалювати конкретні тактичні рішення.

Якість стратегічних указівок – це значною мірою якість самої корпоративної стратегії й усієї системи стратегічного управління організації.

**Стратегічне планування** – набір конкретних дій і рішень, що вживаються керівництвом і ведуть до реалізації стратегій, які забезпечують організації досягнення поставлених цілей. Нездатність до система-

тичного планування – це нездатність системи працювати і розвиватися відповідно до динамічного розвитку зовнішнього цифрового середовища.

Стратегічне управління – це безперервний процес навчання, оскільки менеджери підприємства з'ясовують, що для них добре працює на практиці. Щодо бізнес-стратегії, то її інтерпретують менеджери відповідно до їхньої власної системи поглядів, їхніх мотивів та наявної інформації. Формальний підхід до стратегічного планування наголошує на вимірних показниках за рахунок якісних, організаційних і поведінкових чинників, що визначають стратегічні цілі.

Можна стверджувати, що найважливішою частиною стратегічного управління інноваційним розвитком високотехнологічного підприємства є *знання, навички, досвід та відданість* працівників підприємству. Це переконання становить основу філософії стратегічного управління людськими ресурсами.

Найсуттєвішою особливістю управління людськими ресурсами є стратегічна інтеграція, яка впливає з бачення вищого керівництва щодо розвитку всього підприємства. Ключова мета управління людськими ресурсами – інтегрування з усіма підсистемами системи управління підприємства з метою реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Питання управління людськими ресурсами включають до стратегічних планів підприємства, щоб забезпечити узгодженість різних аспектів управління людськими ресурсами та спонукати лінійних менеджерів урахувувати перспективу розвитку людських ресурсів у процесі реалізації стратегії.

Кадрову політику слід інтегрувати в комплексне стратегічне бізнес-планування, що дасть змогу формувати політику управління людськими ресурсами на стратегічному рівні. Управління людськими ресурсами ґрунтується на взаємному впливі цілей і відповідальності під час реалізації кадрової політики. Подібна політика взаємності викликає організаційну прихильність, яка, своєю чергою, призведе як до поліпшення економічних показників, так і до серйозного розвитку всього підприємства загалом.

Отже, однією з цілей політики управління людськими ресурсами є досягнення високої поведінкової прихильності до досягнення узгоджених цілей підприємства.

Важливо зазначити, що виникнення різних напрямів теорії менеджменту щоразу визначалося новими реаліями, з якими стикалися організації, що працювали, насамперед, у сфері бізнесу. Так, наприклад, у першій чверті ХХ ст., коли бурхливо розвивалася важка індустрія, була потрібна велика кількість низькокваліфікованих робітників, які переймалися головним чином, як подорожчє продати свою працю. У свою чергу, власники та керівники підприємств були зацікавлені в тому, щоб отримати за обумовлену оплату праці максимальну трудову віддачу від найнятих працівників.

Відповіді на запитання, як задовольнити ці вимоги, і була покликана сформована у цей час *школа наукового менеджменту* (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон та ін.).

У 30-50-ті роки у США вимоги до робочої сили змінилися: виник дефіцит висококваліфікованих робітників, які могли б виконувати складну роботу на дорогому обладнанні. Управління таким персоналом вимагало розвиненої системи мотивації, урахування різноманітності очікувань від заданої роботи, зростання витрат на перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Відповіддю на ці нові потреби бізнесу з боку теорії менеджменту стала поява психологічної школи, яка сконцентрувала увагу на проблемах людського фактора на виробництві.

Подібних прикладів зв'язку змін умов ведення бізнесу та відповідних теоретичних розробок, що вимагають нових умов організації праці та управління, можна навести безліч, спираючись на досвід різних країн. Не стало винятком у цьому випадку і виникнення *теорії стратегічного менеджменту*. Обмежуючись поки що найбільш загальним уявленням, згідно з яким стратегічний менеджмент є процесом планування, визначення та здійснення діяльності організації в довготривалій перспективі, зазначимо, що його виникнення як самостійної наукової дисципліни також було пов'язано з новими умовами діяльності корпорацій, насамперед у США, що склалися на початку 1960-х років.

Ці умови визначалися, по-перше, технологічними «стрибками», спричиненими науково-технічною революцією, що вимагали про-



гнозування нових виробничо-технологічних проривів, потенційно можливих у майбутньому; по-друге, насиченням ринку товарів і послуг у розвинених країнах, що призводило до посилення конкуренції; по-третє, початком процесу глобалізації ринків, виникненням транснаціональних корпорацій, що посилювало невизначеність і складність середовища існування бізнесу. Корпорації вже не могли обмежуватися у своїй діяльності оперативним плануванням і функціональним менеджментом. Виникла потреба у довгостроковому плануванні та управлінні, націленому на майбутнє. І саме стратегічний менеджмент був покликаний її задовольнити.

Становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі дослідження та управлінської практики відбувалося у *чотирьох етапах*:

1. *Бюджетування і контроль*. Ці управлінські функції активно розроблялися й удосконалювалися вже у першій чверті ХХ ст. Наприклад, діаграми Г. Ганта (смугові діаграми), розроблені у той час, і в наші дні є одним із найпоширеніших методів планування.

Уявлення про стабільне середовище організації як внутрішнє, так і зовнішнє на цьому етапі висловлюється такою тезою: наявні умови діяльності організації (наприклад, технології, конкуренція, ступінь доступності ресурсів, рівень кваліфікації персоналу тощо) у майбутньому суттєво не зміняться. Зміна початкових умов – це перешкода, яку можна подолати на основі минулого досвіду.

Бюджетування та контроль, як і раніше, є найважливішими методами управління, проте нині більш точно визначено сферу їхнього успішного застосування – це так звані «жорсткі» проблеми, які характеризуються визначеністю завдань, засобів для їхнього вирішення, необхідної кількості ресурсів; застосуванням відомих методів досягнення цілей і певними часовими межами.

Пізніше, у 70-ті роки, у методології менеджменту широкого поширення набув погляд, згідно з яким «жорсткі» проблеми не вичерпують усе проблемне поле менеджменту і мають бути доповнені «м'якими» проблемами, які характеризуються непереборними (принаймні без використання спеціальних процедур) невизначеностями у вихідних параметрах ситуацій, що розглядаються як управлінські завдання.

2. *Довгострокове планування* набуло поширення у 1950-ті роки. Воно ґрунтується на виявленні поточних змін певних економічних

показників діяльності організації та екстраполяції виявлених тенденцій (або трендів) у майбутнє. Цей підхід виявився найбільш корисним для планування використання ресурсів у довгостроковій перспективі з урахуванням як потенційного зростання компанії, так і запланованого скорочення виробництва того чи іншого виду продукції або послуг.

3. *Стратегічне планування.* Його широке застосування у практиці бізнесу розпочинається з кінця 1960-х – початку 1970-х років. Цей підхід ґрунтується на виявленні трендів не тільки економічного розвитку корпорації, а й середовища її існування. Середовище розуміють як складну, структуровану систему чинників, що впливає на організацію та її конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування з урахуванням наявних тенденцій у зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні та слабкі сторони організації, сприятливі можливості, що надаються змінами в оточенні, та загрозами з боку конкурентів і соціальних, політичних, технологічних та економічних чинників оточення.

4. *Стратегічний менеджмент.* Як самостійна дисципліна він з'являється в середині 1970-х років. Подібно до стратегічного планування, стратегічний менеджмент ґрунтується на вивченні змін у зовнішньому середовищі організації. Однак цей підхід не зводиться до сприйняття оточення як чинника, що обмежує процес організаційного планування, а передбачає встановлення чітко визначених цілей і розроблення шляхів їхнього досягнення на основі використання сильних сторін організації і сприятливих можливостей середовища, а також компенсації слабких сторін і методів уникнення загроз.



У науковій та методичній літературі представлено достатню кількість варіантів визначень стратегічного менеджменту, які акцентують увагу на тих чи інших аспектах цього складного управлінського процесу.

Однак усі вони зводяться до одного з трьох підходів (або їхньої комбінації):

– *аналіз оточення*, що акцентує увагу на параметрах організаційного оточення;

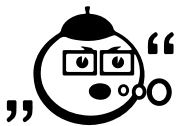
– *цілі та засоби*, що ґрунтуються на визначенні довгострокових цілей організації та шляхів їхнього досягнення;

– *діяльнісний підхід*, що ставить на чільне місце діяльність із реалізації стратегії.

1. *Аналіз оточення*. Прикладом такого підходу може слугувати визначення, запропоноване А. Томпсоном, згідно з яким стратегічний менеджмент є «процесом ухвалення рішень, який об'єднує внутрішні організаційні можливості з загрозами та сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем» [52]. Подібним чином визначають стратегічний менеджмент також і Д. Шендел, і К. Хаттен, розглядаючи його як «процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин із цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам» [48].

Цей підхід тісно пов'язаний із методами стратегічного планування, він привабливий своєю простотою в розумінні послідовності дій менеджерів – розробників стратегії, а також ясними і відносно нескладними методологічними настановами. Однак при його використанні здебільшого внутрішні можливості організації залишаються незадіяними, хоча в багатьох випадках вони могли б успішно нейтралізувати загрози, що виходять із зовнішнього середовища.

2. *Цілі та засоби*. Таке розуміння природи стратегічного менеджменту представлено, наприклад, у визначенні У. Глука і Л. Джауха, згідно з яким стратегічний менеджмент – це напрям у теорії прийняття рішень, який націлений на розвиток ефективної стратегії (або стратегій) для сприяння в досягненні корпоративних цілей. У цьому випадку використання слова «напрямок» у зв'язку з теорією прийняття рішень свідчить про те, що стратегічний менеджмент ставить своєю метою розроблення серії рішень різного рівня, між якими існує взаємозв'язок і які організовані у відповідності з певною ієрархією їхньої важливості для досягнення організаційних цілей. Нижченаведені визначення якнайкраще розкривають суть цього підходу.

**Стратегічний менеджмент:**

– це «план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей»

(А. Томпсон і А. Стрікланд)

– це «набір рішень і дій з формулювання та виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти цілей організації»

(Дж. Пірс і Р. Робертсон)

3. *Діяльнісний підхід* акцентує увагу на послідовності дій для здійснення стратегічного управління і тому об'єднує два попередніх. Так, наприклад, Г. Джонсон і К. Скулз виділяють таку послідовність дій стратегічного менеджменту:

- аналіз поточного становища організації в конкурентному середовищі;
- вибір, який передбачає розробку та оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації;
- імплементація – процес реалізації, здійснення обраної стратегії [40].

Аналіз у цій моделі відповідає підходу з позицій оцінки організаційного оточення, оскільки на цьому етапі діяльність керівників спрямована на з'ясування змінних середовища, які важливі для розроблення стратегії. Етап стратегічного вибору відповідає логічному аналізу ситуації під час ухвалення рішень. Тут дії означають розробку засобів для здійснення стратегії. Дії на цьому етапі передбачають здійснення контролю, на підставі якого визначаються необхідні коригування.

Запропоновані щодо розуміння стратегічного менеджменту підходи допускають різні комбінації та додавання нових акцентів, що дає змогу розширити всебічність розгляду цієї складної дисципліни. Слід відзначити, що, за всієї важливості формальних родо-видових визначень, розкрити суть стратегічного менеджменту найкраще вдається через змістовне операційне визначення, яке описує стратегічний менеджмент як структурований певним чином процес дій для досягнення деяких, заздалегідь визначених цілей і що спирається на відомі методологічні принципи.

І нарешті, глибоке розуміння природи та цілей стратегічного менеджменту можливе у порівнянні його з оперативним менеджментом. Таке порівняння може здійснюватися за параметрами:

- організаційний рівень розроблення та прийняття рішень;
- безперервність процесу планування та реалізації;
- переважання «жорстких» або «м'яких» проблем і рішень;
- кількість розглянутих альтернатив рішення;
- обсяг і тип необхідної управлінської інформації;
- часові інтервали планування, здійснення управлінських дій і контролю за ними;
- використовувані людські ресурси управління;
- точність контролю та оцінки;
- превалюючі інтереси учасників процесу прийняття рішень;
- ставлення до ризику, ступінь ризику і наслідки реалізації ризикових рішень.

Коротко розглянемо відмінності у змісті параметрів *стратегічного та оперативного управління*.

Стратегічні рішення розробляють і контролюють на найвищому рівні управління. Нижчі рівні виконують функції постачальників інформації для стратегічного управління.

Оперативні рішення приймаються на всіх рівнях управління.

Розроблення стратегії організації здійснюється в умовах невизначеності. Причому невизначеність породжує як процеси поза організацією, так і всередині її. Зовнішнє середовище характеризується нестійкістю дії чинників, що змушують організацію змінюватися. Невизначеність внутрішніх чинників зумовлюється взаємозв'язком і взаємозалежністю компонентів і підсистем організації як складної системи.

Однак точно й детально моделювати поведінку складних систем неможливо; можна лише виявляти і передбачати тенденції їхнього саморозвитку.

Звідси постають такі *відмінності стратегічного й оперативного менеджменту*:

1. *Переривчастість і системність процесу управління, а також переважання в стратегічному управлінні «м'яких» проблем, тобто таких, які характеризуються невизначеністю вихідних параметрів і граничних умов.* Переривчастість означає, що стратегічні рішення приймаються не так часто, а їхня реалізація потребує тривалого часу, іноді кількох років. Потрібні вельми серйозні причини, аби призупинити розвиток уже прийнятої для реалізації стратегії. Оперативне управління меншою мірою переривчасте, планування здійснюється повсякденно, завдання мають короткостроковий характер; воно має справу здебільшого з «жорсткими», заздалегідь визначеними проблемами.

2. *При стратегічному плануванні важливо на ранніх етапах процесу висунути і розглянути максимально можливу кількість альтернатив.* Ця процедура знижує ступінь ризику помилки планування, яка може коштувати дорого. Однак чим більше альтернатив, тим більше потрібно докласти зусиль і часу для їхньої оцінки. У випадку оперативного управління менеджери мають справу або з добре структурованими, «жорсткими» проблемами, вирішення яких запрограмовано, або з «м'якими» рішеннями, але з невисоким ризиком серйозного збитку в разі помилки.

Для розроблення стратегії необхідний великий обсяг інформації, одержуваної з різних джерел і про найрізноманітніші процеси як у зовнішньому оточенні організації, так і у внутрішньоорганізаційних системах. Важко визначитися у зборі даних, особливо якщо на їхній основі робляться екстраполяції майбутніх тенденцій розвитку факторів і процесів, часто тут вирішальними факторами є інтуїція і досвід. Процеси ж збирання інформації для оперативного управління значною мірою формалізовані, джерела її стабільні і знаходяться всередині організації, якість і достовірність даних інформації можна проконтролювати. При цьому можна ширше використовувати машинну обробку інформації.

3. *Відмінність спостерігається і у часових масштабах планування та управління.* Стратегічне планування орієнтується на тривалі часові проміжки, зазвичай три-п'ять років, тоді як оперативне управління націлене на розв'язання завдань, які потребують тижнів або місяців роботи.

Між стратегічними та оперативними рішеннями існує тісний зв'язок.

Оперативні рішення завжди є елементом виконання стратегії і націлені на досягнення перспективних цілей. Тому стратегія форму-

люється у більш загальних рисах, менш деталізовано, ніж оперативні цілі.

4. *Різняться і використання людських ресурсів у стратегічному плануванні і оперативному управлінні.* Стратегічне управління здійснюється вищим управлінським персоналом. Часто потребує залучення зовнішніх і внутрішніх консультантів. Велика роль також груп людей, зацікавлених в успіху організації, або тих, що намагаються вплинути на процес стратегічного управління – так званих груп підтримки. Витрати на людські ресурси у процесі стратегічного управління досить високі. Оперативне управління здійснюється середнім і лінійним управлінським персоналом, і витрати на нього включаються до витрат на заробітну плату.

5. *Стратегічний та оперативний менеджмент різняться і з погляду вимог до контролю й оцінки наслідків управлінських дій.* Ефективність прийнятих стратегій оцінювати набагато складніше, ніж результати оперативного управління. Наслідки стратегічних рішень можна з достатньою повнотою оцінити тільки з часом, коли стає важко, а іноді й неможливо виділити ступінь впливу тих чи інших чинників на процес реалізації стратегії. Наслідки оперативного управління зазвичай не розділені великим проміжком часу з ухваленням рішення, і тому причини, наприклад невдачі, досить легко аналізувати.

6. *Стратегічні та оперативні рішення різняться з точки зору інтересів окремих осіб або груп, які беруть участь в управлінні, тобто стейкхолдерів.* Стратегічні рішення підпорядковані корпоративним цілям, тоді як оперативне управління може орієнтуватися на локальні, часткові цілі, наприклад відділу або групи.

7. *Ризик при прийнятті стратегічних рішень незрівнянно вищий порівняно з можливими втратами від неправильних оперативних рішень, що пояснюється як масштабами рішень, так і різним рівнем невизначеності та складності середовища [17].*



Слід розрізняти *стратегічне* та *довгострокове управління*. Довгострокове управління ґрунтується на припущенні, що сучасні тенденції розвитку навколишнього ділового середовища можна екстраполювати і на майбутнє. У цьому випадку видається

нескладним визначити основні параметри довгострокового плану, насамперед виконати бюджетування і зробити інші розрахунки, що базуються на бюджеті. Сформований у такий спосіб довгостроковий план можна розбити на коротші проміжки часу.

Довгострокове управління ефективно в умовах стабільності організаційного довкілля, однак організацій, що діють у таких умовах, не так уже й багато у сучасному швидко змінюваному світі. У випадку, коли організаційне середовище вирізняється високою складністю і динамізмом, більш прийнятною є філософія стратегічного менеджменту, яка ґрунтується на припущенні про неможливість з достатнім ступенем достовірності передбачити довгострокові тенденції розвитку.

Саме тому стратегічний менеджмент зосереджує увагу на методах формування довгострокових конкурентних переваг в умовах невизначеності та складності середовища.

Більш конкретно відмінності стратегічного управління і довгострокового планування висловлюються в цілях, завданнях, методології, оцінці ресурсів організації.

Так, метою довгострокового планування є розрахунок результатів діяльності і потреби в ресурсах на тривалий період, при цьому ставиться завдання оптимізації витрат ресурсів на застосуванні детермінованих математичних моделей різного ступеня складності та комп'ютерних програм.

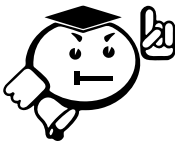
Метою ж стратегічного менеджменту є досягнення довготривалої конкурентної переваги на основі використання сильних сторін компанії, компенсації слабкостей, урахування переваг і загроз, породжуваних зовнішнім середовищем організації.

У разі довгострокового планування головним критерієм ефективності управління є рентабельність, прибутковість. Саме цього найчастіше вимагають від ради директорів акціонери. Стратегічний менеджмент ставить на чільне місце підвищення адаптаційної здатності компанії, завдання підвищення її стійкості стосовно мінливих впливів зовнішнього середовища.



Як найважливіший чинник успіху стратегічний менеджмент розглядає людські ресурси організації та використання прихованих резервів організаційної культури.

## §1.2. Наукові школи стратегічного менеджменту



**Наукова школа** – це наукове співтовариство вчених різних статусів і компетенцій, що формується на основі прихильності до теорій, ідей авторитетного керівника в певній дисципліні. Це співтовариство набуло популярності високим рівнем досліджень у конкретній науковій галузі своєю науковою репутацією, підготовкою наукових кадрів високої кваліфікації.

*Наукові школи формуються двома шляхами:*

1. Керівник наукової школи висуває ідеї, теорії, які отримують визнання серед решти вчених та учнів наукової школи. У такому випадку члени наукової школи орієнтуються на розвиток, коригування ідеї, теорії, які висунув керівник.

2. Ідеї та теорії об'єднують учених, які формувалися в перебігу діяльності наукової школи. Хоча ідея, теорія була висунута керівником наукової школи, кожен науковець наукової школи бере власну, індивідуальну участь у розвитку, коригуванні ідеї, теорії. На цьому шляху ідея розгортається, розвивається і коригується спільними зусиллями вчених.

У процесі розвитку стратегічної думки сформувалася низка напрямів (шкіл), які були систематизовані Генрі Мінцбергом, широко відомим своїм неоднозначним і критичним підходом як до предмета управління, так і до своїх колег-академіків, що займаються цією темою [45].

Сучасна методологія стратегічного менеджменту асоціює ці школи з десятьма однойменними основними підходами, використовуваними під час розроблення та формування стратегії. За Г. Мінцбергом існують такі школи: школа дизайну, школа планування, школа

позиціонування, школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, а також школи влади, культури, навколишнього середовища і конфігурації.

Усі ці школи можна умовно поєднати у *три групи*.

Перша група (3 школи) – це *школи дизайну, планування, позиціонування*, що мають розпорядчий характер – у них більший інтерес представляє те, як мають формуватися стратегії, ніж те, як насправді вони розробляються.

До другої групи входять 6 шкіл, вони мають описовий характер, ними досліджуються процеси формулювання стратегії. Це *школи підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища*. Їхніх прихильників цікавить не так ідеальна стратегічна поведінка, як опис процесів розроблення стратегій. Представники шкіл другої групи прагнуть пояснити принципи формування стратегії та реалізації процесу в часі.

У третій групі всього одна школа – *школа конфігурації*, яка фундаментально відрізняється від інших наукових напрямів тим, що вона об'єднує всі стратегічні ідеї. Її представники намагаються об'єднати різні ідеї попередніх шкіл, такі як *процес побудови стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення*, в окремі стадії, що послідовно складають життєвий цикл організації, наприклад, стадії зростання або стабільної зрілості.

Розглянемо означені наукові школи менеджменту більш детально:

### **1. Школа дизайну**

Представники *школи дизайну* – першої з описаних, що домінувала в 1960-ті роки і стала основою для розвитку двох наступних, – розглядають стратегію як процес неформального дизайну, тобто конструювання, проектування, моделювання.

Витоки школи моделювання сягають робіт Філіпа Селзніка («Посібник з адміністрування», 1957), Альфреда Чандлера («Стратегія і структура», 1962) і Кеннета Ендрюса («Політика бізнесу», 1965).

У загальних рисах дизайн-школа пропонує модель побудови стратегії як спроби досягнення відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей організації. Звідси й девіз школи – «Встановлення відповідності».

Найінтенсивніше ця школа почала розвиватися після виходу в світ базового підручника «Політика бізнесу», підготовленого групою генерального менеджменту Гарвардського університету.

Школа дизайну розглядає стратегію як модель відповідності внутрішніх і зовнішніх можливостей організації. Відправною точкою цієї школи є розробка стратегії на основі результатів вивчення сил, слабкостей, можливостей, загроз або оцінювання діяльності компанії й умов довкілля за допомогою проведення широко відомого SWOT-аналізу, що є основним методом, застосовуваним під час формування стратегії в межах цієї школи. Відмінними рисами цієї методології є прагматизм, ясність і простота, а також акцент на формування стратегії розвитку організації.

*Основні положення школи включають такі принципи:*

1. Формування стратегії є продуманий процес свідомого мислення (продумана стратегія). Ефективні стратегії створюються під час напруженого і жорстко контрольованого розумового процесу. Побудова стратегії – не вроджена, а набута з досвідом здатність або інтуїтивне вміння, якого необхідно навчатися.

2. Відповідальність за стратегічний процес лягає на керівника підприємства, який є головним стратегом організації. Зрештою, школа дизайну визнає єдиного стратега, яким виступає керівник, що розташовується на вершині організаційної піраміди. Така постановка питання не тільки передбачає, що всі інші члени організації відіграють у розробленні стратегії лише підлеглі ролі, а й не допускає участі в процесі людей зі сторони (за винятком членів ради директорів, зобов'язаних оцінювати запропоновані стратегії).

3. Модель побудови стратегії має бути досить простою і неформальною (колективне обговорення на нарадах, зборах). Стратегія має бути зрозумілою для того, хто її створює і, якщо це взагалі можливо, чітко сформульованою, щоб інші члени організації могли зрозуміти її.

4. *Стратегія має бути єдиною у своєму роді:* найкращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання. Розроблення стратегії ґрунтується не на загальних для всіх випадків змінних, а на вимогах конкретної ситуації. Як наслідок, школа дизайну практично не зачіпає змісту стратегії, увага її прихильників концентрується на процесі

розроблення, який має бути передусім «творчим актом», заснованим на відмінних компетенціях організації. Стратегія розробляється у результаті індивідуального дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища і відповідає можливостям підприємства.

5. *Процес моделювання стратегії вважається завершеним, коли стратегію сформульовано як перспективу.* Передбачається наявність цілісної картини – загальної стратегії, основної концепції ведення бізнесу. Стратегія постає як перспектива, до певного моменту часу повністю сформована і готова «до вживання».

6. *Процес реалізації стратегії здійснюється, коли стратегія остаточно сформульована і є унікальною* (орієнтована на зміцнення сильних сторін підприємства). Школа дизайну чітко розмежовує формулювання стратегії та її реалізацію. Її представники відокремлюють процес мислення від дій у повній відповідності з класичними уявленнями про раціональність (оцінка, наступний за нею припис, а потім дія). Центральним пунктом такого поділу є припущення про те, що структура має логічно впливати зі стратегії.

Відповідно до розробленої моделі школи дизайну під час обґрунтування стратегії враховуються сформульовані в процесі зовнішнього аналізу фактори успіху організації (низький рівень конкуренції, стійке зростання попиту, послаблення державного регулювання економіки тощо) і внутрішні сильні та слабкі сторони, конкурентні можливості (низькі витрати, широкий асортимент, висока частка ринку тощо), а також цінності менеджменту та соціальна відповідальність.

Цінності менеджменту визначають систему використовуваних керівництвом технологій менеджменту (*централізація або децентралізація управління, авторитарний або демократичний стилі керівництва тощо*), які впливають на формування організаційного механізму управління стратегією. Соціальна відповідальність визначає участь організації в реалізації програм соціального розвитку регіону, в якому вона працює. Це поліпшує організаційні комунікації з суспільним середовищем і місцевими органами влади, покращує репутацію підприємства в особі його клієнтів або споживачів, забезпечуючи передумови для сталого зростання.

Організаційний механізм розроблення стратегії з позицій школи дизайну є неформальним процесом. Це означає, що осмислення

майбутньої стратегії розвитку підприємства здійснюється на нарадах, зборах управлінського персоналу.

Керівництво спочатку дає завдання різним функціональним і виробничим службам провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища і представити загальні висновки вищому керівництву, яке в кінцевому підсумку виробляє довгострокову стратегію на основі обговорених на чергових нарадах сильних і слабких сторін підприємства. При цьому конкретні стратегічні рішення не оформлюються документально, що робить стратегію гнучкою щодо змін зовнішнього оточення організації.

*Недоліки школи дизайну:*

1. Під час оцінювання сильних і слабких сторін ураховують поточний стан підприємства і певною мірою спостерігається нехтування процесом навчання. Наприклад, багато організацій на початкових стадіях розвитку діють методом проб і помилок.

З плином часу вони набувають досвіду, на основі якого формулюються альтернативні стратегії. Отже, цей підхід більшою мірою може бути використаний в організаціях, які функціонують на ринку досить тривалий час. Менш ефективний цей підхід для нових організацій.

2. Відповідно до позицій школи при зміні стратегії має бути змінена структура управління організацією. У реальних умовах структура формується досить тривалий час і не завжди її зміна може забезпечити подальший сталий розвиток організації. Структура організації у певних ситуаціях може бути більш стійкою, ніж стратегія.

3. Точне визначення стратегії знижує гнучкість організації. Точні стратегії обмежують поле зору, вказуючи винятково на головний напрям, і можуть перешкодити здійснити стратегічні зміни (коли виникає така необхідність). Інакше кажучи, стратегія буде актуальною лише деякий період часу залежно від змін ринку.

4. Відокремлення процесу формулювання стратегії від реалізації, відрив мислення від дій, тобто відповідно до принципів цієї школи, формулює стратегію вище керівництво, а реалізує – середня, низова ланка. За такого підходу використовуються централізовані методи управління та ігнорується стратегічний принцип спільної діяльності персоналу.

Водночас модель школи дизайну найадекватніша ситуації здійснення радикальних змін в організації, що пережила період нестійкості і вступає у фазу стабільності.

Також модель школи дизайну може застосовуватися в новій організації, яка має потребу в чіткому курсі, що дасть їй змогу на рівних змагатися з більш досвідченими конкурентами або позиціонувати себе в ніші, вільній від їхнього прямого впливу.

## **2. Школа планування**

Розквіт цієї школи припав на 1970-ті роки. Ця школа розглядала стратегію як відносно незалежний процес формального планування. Основоположником *школи планування* є І. Ансофф, який опублікував у 1965 році книгу «Корпоративна стратегія».

Модель школи стратегічного планування за своїми вихідними положеннями багато в чому перетинається зі школою дизайну, базуючись на аналізі внутрішніх і зовнішніх можливостей організації – її сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз [15].

У межах цієї школи вперше розроблено концепцію стратегічного планування розвитку організації, яка включає такі основні стадії:

1. *Стадія постановки завдань*. На першій стадії відбувається ідентифікація найважливіших альтернативних стратегій, формулюються основні варіанти розвитку, що відповідають можливостям підприємства; визначається, у якому напрямку має рухатися організація в цілому та її підрозділи.

2. *Стадія зовнішнього аудиту* полягає в аналізі зовнішнього середовища і складанні якісних прогнозів про його майбутній стан. Прихильники школи планування приділяють подібним прогнозам велику увагу, оскільки в разі неможливості контролю над середовищем неможливе і прогнозування – отже, планування стає безглуздим. Звідси впливає девіз школи планування – «Передбачати і готуватися» до майбутніх змін.

3. *Стадія внутрішнього аудиту* полягає в плануванні стану та розвитку внутрішнього середовища організації; формальна оцінка сильних і слабких сторін підприємства, його фінансового потенціалу для реалізації нових стратегічних цілей.

4. *Стадія оцінки стратегії* полягає в проведенні фінансового аналізу сформульованої стратегії, включає розрахунок прибутковості інвестицій, оцінку конкурентних стратегій, аналіз ризиків, вартісну криву тощо.

5. *Стадія операціоналізації стратегії* являє собою деталізацію стратегії за термінами і тягне за собою встановлення цілої низки ієрархій планування:

- а) довгострокові стратегічні плани (5 років);
- б) середньострокові (2-3 роки);
- в) короткострокові (річні) операційні плани.

Паралельно ієрархії планування формується ієрархія завдань, бюджетів, підстратегій – корпоративних, функціональних (формування маркетингової, виробничої, фінансової, адміністративної та кадрової стратегій).

6. *Програмування процесу загалом* – це складання стратегічних програм реалізації стратегії, що дозволяє об'єднати діяльність усіх функціональних і виробничих підрозділів, фінансових джерел у єдиний механізм реалізації стратегії.

Таким чином, відмінність школи стратегічного планування від дизайн-підходу полягає у формалізації стратегічного процесу, тобто необхідності складання певного документа – стратегічного плану.

Крім того, школа стратегічного планування внесла в організаційну модель такі нові елементи, як операціоналізація та програмування стратегії. По суті ця школа додає до моделі дизайну, моделювання стратегії конкретний механізм її реалізації.

Подальшими досягненнями школи стратегічного планування є:

- система сценарного (багатоваріантного) планування стратегії – формування декількох варіантів стратегій відповідно до прогнозів розвитку ринку, що складаються (оптимістичний і песимістичний);
- розроблення системи стратегічного контролю, що включає такі етапи, як стратегічне планування, фінансовий контроль (підрозділи), стратегічний контроль (підрозділ – керівництво).

### *Недоліки школи стратегічного планування:*

1. *Помилка зумовленості:* розробка якісної стратегії можлива лише за умови передбачення змін певного середовища (складання якісного прогнозу). Однак у реальній дійсності довгострокові прогнози часто виявляються ненадійними.

2. *Помилка поділу.* Збір і підготовка аналітичного матеріалу для розроблення стратегії здійснюється плановиками, керівництво на основі отриманих результатів аналізу формулює майбутню стратегію. У результаті керівництво залежне певною мірою від плановиків. Результати аналізу представляють у вигляді методик і таблиць, після чого розробляють цілі, завдання, а також бюджет і операційні плани.

В цілому ж розроблювані стратегії можуть бути неефективними через те, що керівництво робить стратегічний вибір на підставі загальної інформації, не вникаючи в деталі. Крім того, інформація може бути неповною, несвоєчасною, ненадійною.

3. *Помилка формалізації.* Стратегічне планування розглядається школою не як допомога у процесі створення стратегій, а як вироблення стратегії й якась заміна інтуїції, творчого начала. Жорсткі правила і процедури, формальне ставлення до стратегічного процесу знижує ефективність інноваційної діяльності персоналу організації, зменшуючи її конкурентний потенціал. У реальній дійсності система стратегічного планування є процесом реалізації стратегії, а не її розроблення.

Загалом школа стратегічного планування дотримується концепції, яка ґрунтується на твердженні, що процес розроблення стратегії – це набір формалізованих процедур проектування, програмування та планування.

Єдиною принциповою відмінністю школи планування від школи дизайну є те, що проста неформальна модель школи дизайну перетворюється в межах школи планування на чітко визначену послідовність кроків; стратегія тут є результатом контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, розподіленого на окремі кроки, схематично зображеного у вигляді контрольних таблиць і підтримуваного відповідними моделями. Незважаючи на вдавану простоту і компактність їхнього виконання, у реальному управлінському середовищі завжди діє низка чинників, які в них не враховуються, а їхня дія принципово відрізняється від положень цих моделей. Зайва



формалізація економічних процесів необґрунтовано спрощує складний процес стратегічного управління.

### **3. Школа позиціонування**

Прихильники третьої школи – **позиціонування**, що заявила про себе в 1980-ті, вперше зосередилися не на плануванні стратегії, а на її змісті. Як найважливіше завдання її послідовники розглядали принципи вибору стратегії відповідно до позиціонування фірми на ринку.

Школа позиціонування розглядає побудову стратегії як аналітичний процес. Представники цього напрямку визнають багато вихідних положень шкіл планування і дизайну, додаючи зі свого боку два важливі положення.

*По-перше*, визнання важливості стратегій самих по собі, а не тільки процесу їхнього формування.

*По-друге*, школа позиціонування фокусує свою увагу на змісті стратегій, зумовлюючи систему стратегічного менеджменту.

Основоположні ідеї школи позиціонування викладено у праці М. Портера «Конкурентна стратегія», 1980, а також у дослідженні Бостонської консалтингової групи (БКГ).

Майкл Портер запропонував і детально опрацював три взаємопов'язані концепції, довівши їх до рівня практичних методик:

- конкурентний аналіз,
- конкурентна перевага компанії,
- побудова на її основі конкурентної стратегії,
- ланцюжок цінностей.

*Вихідні положення школи позиціонування:*

1. Стратегії являють собою ключові ринкові позиції підприємств, які можуть бути ідентифіковані в процесі аналітичних досліджень.

2. Ці ринкові позиції є економічними та конкурентними, становлять основу майбутньої стратегії. Тому стратегію сформульовано як позицію.

3. Процес формування стратегії – це зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір конкретної стратегічної позиції.

4. Основну роль у стратегічному процесі відіграють аналітики, які надають свої розрахунки менеджерам, відповідальним за розроблення перспективної стратегії.

5. Відповідно до підходу формулювання стратегії як позиції означає, що менеджери мають обґрунтувати ключові (генеральні) стратегії, які орієнтують підприємство в майбутньому на досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності на ринку [46].

Під ключовими (генеральними) стратегіями розуміють стратегії, що спрямовані на зайняття більш вигідних позицій на ринку і забезпечення захисту від атак теперішніх і майбутніх конкурентів. Ці стратегії також називають стратегіями позиціонування, тобто зміни або зміцнення конкурентного становища підприємства на ринку. Відповідно до положень школи позиціонування для кожної з галузей є обмежена кількість генеральних або ключових стратегій як, наприклад, диференціювання товару і концентрація на певному діапазоні підприємницької діяльності.

*Перша хвиля* розвитку школи позиціонування заснована на використанні військових «максим» при побудові стратегій. Основні принципи стратегічних максим:

- реалізувавши стратегію, не слід повторювати тактику. Необхідно реагувати на обставини, що змінюються незліченною кількістю способів;

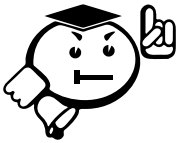
- перевагами володіє той суперник (конкурент), хто робить перший хід (правило першого ходу);

- рівновагу противника має бути порушено не у ході, а перед рішучим наступом;

- умовою ефективної реалізації стратегії є ретельний розрахунок. Недостатні розрахунки ведуть до низької ефективності стратегії, відсутність розрахунків – найменші шанси на перемогу.

*Друга хвиля* розвитку школи позиціонування належить до діяльності консультантів і пов'язана з формулюванням певних підстав (параметрів, умов) щодо змісту стратегії позиціонування.

Докорінні зміни щодо стратегій пов'язані з діяльністю Бостонської консалтингової групи та запропонованими її співробітниками концепціями матриці «зростання – частка ринку» та кривої досвіду.



**Матриця «зростання – частка ринку»** є частиною системи портфельного планування, тобто дослідження розподілу фондів відповідно до потреб різних напрямів бізнесу в диверсифікованій компанії, відповідно до потреб різних напрямів бізнесу в диверсифікованій компанії.

Зміст стратегії полягає у визначенні перспективного «портфеля товарів», що забезпечує довгострокову стабільність розвитку підприємства на ринку. Умова процвітання компанії – наявність у неї портфеля товарів, що характеризуються різними темпами зростання обсягів продажів і різними частками ринку.

*Третя хвиля* розвитку школи позиціонування відбулась у середині 70-х рр. ХХ ст. Вона базується на проведенні емпіричних досліджень взаємозв'язків між зовнішніми умовами та внутрішніми стратегіями компаній.

Основу досліджень становить модель конкурентного аналізу М. Портера, що описує основні загрози з боку ринку, їхній можливий вплив на зміст стратегії організації:

1. *Загроза з боку новачків ринку.* У моделі передбачається, що ринок (галузь) являє собою певний клуб, участь у якому визначається відповідними умовами (бар'єрами входу/виходу з галузі). Як бар'єр може виступати економія у великих виробників (продавців), що досягається відповідно до кривої досвіду, обсяг вкладень під час організації нового виробництва, чинне законодавство тощо.

За наявності високих бар'єрів формується своєрідний клуб із дружньою конкуренцією. За відсутності бар'єрів формується висококонкурентна група, кожен з учасників якої не має можливості справити помітний вплив на ситуацію в галузі (на ринку). У цьому випадку при дружній конкуренції використовуються, наприклад, спільні кооперативні стратегії. За наявності висококонкурентної групи використовуються наступальні стратегії, спрямовані на збільшення своєї вигоди за рахунок слабших конкурентів.

2. *Ринкова влада постачальників компанії.* Оскільки постачальники прагнуть отримати за свої товари найвищі ціни, між фірмами та їхніми постачальниками зазвичай розвивається гостра конкуренція. Перевагу має та сторона, яка має більше можливостей вибору (компанія продає продукцію великій кількості покупців або виробляє унікальні товари).

У цьому разі ринкова влада постачальника визначається залежно від його виробництва, обсягів виробництва інших постачальників, рівня цін, якості обслуговування тощо. Ці характеристики впливають на можливість альтернативного вибору підприємства-клієнта.

Основними механізмами регулювання відносин може бути укладення ексклюзивних угод із постачальниками, формування довгострокових контрактів, налагодження хороших відносин із найкращими постачальниками в галузі тощо.

3. *Ринкова сила клієнтів.* Здатність клієнтів впливати на постачальника залежить від обсягу закупівель, інформованості про ціни, якість товарів, зміст сервісного обслуговування тощо.

4. *Загроза з боку товарів заміників.* Рівень конкуренції залежить багато в чому від того, якою мірою товари однієї галузі можуть бути замінені альтернативною продукцією. Інновації в одній галузі можуть призвести до негативних наслідків для суміжних галузей промисловості.

5. *Інтенсивність конкуренції в галузі.* У пошуках найбільш вигідної позиції підприємства постійно маневрують, використовують наступальні підходи одне проти одного або приходять до необхідності співіснування, можуть формувати стратегічні альянси. Загалом це може створювати умови для розвитку галузі при переважаючому використанні кооперуючих стратегій або призводити до спаду, якщо компанії переважно використовують агресивні стратегії захоплення ринку.

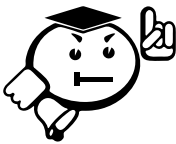
Під впливом цих сил підприємства обирають різні види стратегій позиціонування:

1. *Стратегія лідерства на основі витрат* полягає в прагненні організації до досягнення мінімальних виробничих витрат у галузі.

2. *Стратегія диференціювання* передбачає випуск продукції унікальної якості, відмінної від стандартної продукції інших конкурентів у галузі.

3. *Стратегія фокусування* – концентрація уваги підприємства на певних вузьких сегментах ринку (певні групи клієнтів, товарів або регіони).

*Недолік підходу школи позиціонування* полягає у тому, що вона спрямовує організації до стратегічної спеціалізації і пропонує обмежені варіанти стратегій, що може звузити межі можливого зростання та розвитку організації. У реальній практиці стратегічні підходи мають бути різноманітними й унікальними, включати елементи стратегічних хитрощів щодо підприємств-конкурентів. У цілому ж школа позиціонування, на відміну від шкіл дизайну і планування, пропонує обмежити для кожної організації, що оперує в конкретній галузі, кількість стандартних стратегій, які можуть дати бажані результати. Ці результати дають змогу компанії забезпечити конкурентні позиції у галузі, тобто конкретні переваги, які компанія отримує на ринку.



Характеризуючи *школи стратегічного планування другої групи*, слід наголосити, що вони мають переважно описовий характер, оскільки ними розглядаються насамперед процеси формулювання стратегії. До них належать такі школи: *когнітивна, підприємництва, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища*.

Загалом можна зазначити, що прихильників шкіл цієї групи більшою мірою цікавить не стільки ідеальна стратегічна поведінка, скільки опис процесів розроблення стратегій, спроба структурувати стратегію і представити її як своєрідний результат передбачення майбутнього на основі попереднього аналізу. Представники шкіл цієї групи прагнуть пояснити принципи формування стратегії та реалізації процесу у часі.

Найпоєднованіше ця позиція розроблялася когнітивною школою, яка обрала своїм методологічним підґрунтям когнітивну психологію і на цьому підґрунті намагалася проникнути у свідомість управлінця, який ухвалює рішення.

#### **4. Когнітивна (пізнавальна) школа**

Ця школа розглядає створення стратегії як ментальний процес. Прихильники цього підходу спираються на дослідження когнітивної

психології й аналізують стратегічний процес з точки зору пізнавальних здібностей людини (керівника-стратега). Основними представниками школи є А. Дюгейм, Г. Саймон, К. Швенк, П. Корнер та ін.

Когнітивна школа є школою, що має значний потенціал для розвитку. Особливої популярності в стратегічному менеджменті вона набула у 80-х роках минулого століття. Предметом її дослідження є зміст внутрішніх процесів формування стратегії організації. Вказуючи на те, що стратегія є продуктом людського розуму, індивідуального чи колективного, представники цієї школи наголошували на необхідності пізнати, як розум опрацьовує інформацію і розробляє стратегію.

Образно кажучи, представники цього напрямку, досліджуючи процес формування стратегії, аналізують розумові здібності керівників-стратегів, які на основі творчого підходу та інтуїції розпізнають у наявній внутрішній і зовнішній інформації можливі шляхи розвитку організації – тобто стратегію.

При цьому під інтуїцією розуміється здатність людини аналізувати, групувати, організовувати інформацію для швидкого розпізнавання майбутньої стратегії.

*Основні положення школи полягають у такому:*

1. Формування стратегії – це процес пізнання, що протікає у свідомості стратега.

2. Стратегії зароджуються як перспективи (у формі концепцій, схем, фреймів), які й визначають способи отримання інформації з навколишнього середовища.

3. Інформація, перш ніж буде розшифрована за допомогою когнітивних схем, алгоритмів, проходить крізь фільтри, що її спотворюють (неефективну комунікацію), або є інтерпретацією існуючого стану речей. У свою чергу, видимий світ можна моделювати, структурувати та конструювати.

4. Розроблені стратегії у більшості випадків далекі від досконалості. Проте їхнє змінювання пов'язане з великими труднощами навіть у разі, якщо стратегії перестали бути продуктивними.

Відповідно до позицій школи визнається наявність особливого зовнішнього оточення, яке визначається як реально існуюче, об'єктивне,

незалежне від організації. Аналіз зовнішнього середовища веде до відкриття або виявлення обставин, які вже «чекають», щоб їх виявили. Після цього формується відповідна їм стратегія.

У межах цієї школи розроблено певні алгоритми, схеми, відповідне програмне забезпечення для обробки інформації, її структурування, точнішого визначення тенденцій розвитку ринку та вибору перспективної стратегії діяльності організації.

*Виділяють такі основні недоліки підходу:*

- проведено головним чином теоретичні дослідження процесу формулювання стратегії, вивчення пізнавальних здібностей людини;
- не пояснено механізми оптимізації стратегії, необхідності її адаптації до ринкових змін, наголошено на пасивній ролі стратега під час використання зовнішніх можливостей;
- недостатню увагу приділено безпосередньому механізму реалізації стратегії.

Таким чином, з метою підвищення ефективності стратегічного менеджменту когнітивна школа пропонує рекомендації щодо розвитку найважливіших здібностей менеджера – уміння аналізувати і структурувати вихідну інформацію. Для розширення цих можливостей менеджер повинен уміти застосовувати і розвивати відповідний інструментарій (карти, схеми, таблиці тощо).

Когнітивна школа наразі не має достатньої кількості науково-практичних розробок. Обґрунтування когнітивної психології, на яких базується ця методика, робляться на твердженні про обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та опрацювати її, що і призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.

Цілком імовірно, що подальше розроблення цієї школи може призвести до нових теорій і обґрунтувань ліній поведінки в стратегічному управлінні. Це вельми перспективний за своєю суттю напрям, який міг би взятися на озброєння українськими теоретиками стратегічного менеджменту.

### **5. Школа підприємництва**

Школа підприємництва розглядає побудову стратегій як процес передбачення. Ця школа описує розроблення стратегії кризь

призму дій однієї людини, керівника організації, але на відміну від дизайн-школи підкреслює значення властивих тільки їй станів і процесів – інтуїції, здорового глузду, мудрості, досвіду.

На цьому ґрунтується розуміння стратегії як перспективи, що асоціюється з ідеєю та інтуїтивним вибором напрямку розвитку, іменованим «баченням».

Відповідно, центральним поняттям школи підприємництва є бачення, тобто уявлення стратегії, народжене або відображене у свідомості керівника організації.

Представники школи підприємництва головним чином досліджують поведінку підприємця як сильного лідера, керівника організації.

Основні позиції школи закладено в працях О. Коллінз і Д. Мур («Творці організації», 1970), Б. Берда («Підприємництво і планування», 1994), Г. Мінцберга («Стратегічне мислення як «бачення», 1991), а також у працях П. Друкера, Д. Макклеланда, Й. Шумпетера.

Г. Мінцберг виділяє такі особливості, що характеризують підприємницький підхід до створення стратегії:

- підприємець робить акцент не так на побудові стратегії, як на активному пошуку нових можливостей розвитку;
- у підприємницьких організаціях влада зосереджена у руках її керівника-лідера (підприємця);
- створення стратегії у підприємницькому стилі характеризується рішучим просуванням до мети всупереч невизначеності зовнішньої ситуації;
- розвиток – головна мета підприємницької організації [45].

Відповідно до положень школи побудова стратегії базується на таких основних положеннях:

1. Стратегія існує у свідомості керівника/лідера у вигляді перспективи, а саме інтуїтивного вибору напрямку розвитку і передбачення майбутнього організації.

2. Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді та інтуїції керівника організації незалежно від того, народжується ідея стратегії в його свідомості чи він сприймає її ззовні.



3. Керівник цілеспрямовано, навіть одержимо, просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, аби у разі потреби внести у процес своєчасні корективи.

4. Для стратегічного передбачення характерна гнучкість, а підприємницька стратегія є одночасно і продуманою, і такою, що з'являється несподівано, і такою, що розвивається (враховує зміни зовнішніх обставин).

5. Підприємницьку організацію вирізняє гнучкість, тому що вона являє собою відносно просту структуру, яка чуйно реагує на вказівки керівника-лідера.

6. Підприємницька стратегія спрямована на пошук нових можливостей розвитку і відповідно більшою мірою захищена від впливу прямої конкуренції в ринковій ніші [45].

Основний внесок школи підприємництва полягає в розробленні ідей формування випереджальної стратегії, при створенні якої головну роль відіграє індивідуальне керівництво та стратегічне бачення. Такий стиль управління особливо ефективний у перші роки існування організації, коли відбувається вибір напрямку розвитку.

Одним із *головних недоліків школи* є те, що формування стратегії належить переважно до діяльності однієї людини, але практично не пояснюється сам стратегічний процес, який залишається в глибинах пізнавальної здатності людини «чорною скринькою». На практиці більшість керівників не завжди володіє способами передбачення і, як наслідок, стратегія є неефективною і залишається нереалізованою.

Єдина порада підприємницької школи для організації, що зазнає труднощів, – пошук нового керівника.

*Другий недолік школи* – розвиток культури залежності та підпорядкування в організації. Школа підтримує міф про те, що організація у своїх рішеннях про подальші кроки має покладатися на одного або двох талановитих керівників, а інші співробітники мають реалізовувати їхні ідеї.

Загалом, позиції школи найефективніше можуть бути застосовані на двох основних етапах розвитку організації:

а) етап становлення, коли організації потрібен сильний керівник-«провидець»;

б) етап повного оновлення, на якому організація потребує сильного керівника-лідера, який здатний згуртувати персонал в єдину команду і реалізувати реформи в організації.

В інших ситуаціях ефективніше й доцільніше спиратися на колективні процеси обґрунтування стратегії, які хоча й характеризуються певною повільністю, але вирізняються більшою об'єктивністю.

Інші школи цієї групи намагаються подолати невизначеність, пов'язану з поведінкою індивіда, і детерміністськи проаналізувати процес стратегічного управління.

### **6. Школа навчання**

Ця наукова школа розглядає створення стратегії як процес, що безперестанно розвивається (процес накопичення досвіду). Представники підходу вважають, що зовнішнє середовище організації настільки складне і хаотичне, що практично неможливо сформулювати стратегію, яка відповідає реальній динаміці ринку й організації. Тому девіз школи – «Вчитися, вчитися, вчитися, вчитися».

Представниками школи навчання є Дж. Квінн («Стратегія змін: логічний інкременталізм», 1980), Гордон Сью («Більше стратегій ефективних, менше стратегій незрозумілих», 1982), Р. Паскаль («Мистецтво японського менеджменту», 1981), Дж. Марч («Біхевіористська теорія фірми», 1963), а також Дж. Бауер, Р. Бургельман, К. Прахалад та ін.

*Предметом дослідження школи* є технологія розроблення стратегії, а не її формулювання, визначення її змісту з огляду на накопичений практичний досвід. За даними досліджень представників школи навчання, лише 10% сформульованих стратегій реально реалізуються на практиці. Основними причинами цього є:

- відрив процесу стратегічного мислення від стратегічних дій (керівництво формулює стратегію, середній рівень – реалізовує);

- надмірна прямолінійність, визначеність запланованої стратегії та орієнтація на адміністративний контроль процесу реалізації. Тоді як найуспішніші стратегії є такими, що розвиваються, тобто виникають спонтанно на основі навчання, проб і помилок у підприємницькій діяльності на ринку.

*Основні положення школи навчання:*

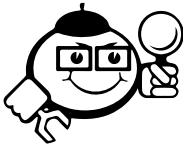
1. Складне, непередбачуване зовнішнє оточення поряд із необхідністю постійного оновлення інформації про стан ринку визначає низьку ефективність стратегічного процесу, перешкоджає здійсненню зваженого контролю. Отже, вироблення стратегії повинне мати форму процесу навчання (накопичення позитивного і негативного досвіду діяльності).

2. Найкращим «учнем» в організації має бути керівник, проте у більшості випадків в організаціях має місце навчання колективу. Тому головним завданням менеджера є виявлення стратегічних ініціатив з боку персоналу.

3. Процедура навчання має характер, що розвивається, в основі якого лежить використання і реалізація виявлених стратегічних ініціатив. З плином часу ті стратегічні ініціативи, які довели свою ефективність, стають основою майбутньої довгострокової стратегії [42].

Отже, спочатку стратегії з'являються в організації як схеми дій із минулого. Накопичений позитивний досвід є основою майбутньої стратегії. Наприклад, одне велике меблеве підприємство тривалий час користувалося послугами зовнішньої рекламної компанії. Прорахувавши рівень витрат, які необхідно нести на цю діяльність, керівництво вирішило поекспериментувати і створити власну рекламну фірму, щоб спробувати знизити свої витрати на просування або отримати більш помітний ефект. Через деякий час, після реалізації серії вдалих рекламних кампаній зі своєю продукцією, підприємство вирішило надавати платні послуги іншим підприємствам галузі. Крім того, підприємство пішло далі і придбало відповідне обладнання для широкоформатного друку зовнішньої реклами. Набувши певного досвіду у рекламній діяльності, керівництво вирішило диверсифікуватися в інші галузі економіки та використовувати свою відому марку під час просування нових видів продукції.

Таким чином, підхід навчання пов'язаний з експериментуванням, виробництвом нової продукції, освоєнням нових сфер діяльності, які надають можливість накопичення додаткового досвіду в підприємницькій діяльності.



Фінська компанія Nokia, що має столітню історію походження, спочатку була зайнята в целюлозно-паперовій промисловості.

У 1980-х роках вона вже являла собою великий промисловий конгломерат і спеціалізувалася на виробництві гумових шин, паперової продукції, побутової електронної апаратури та у сфері телекомунікацій. Вхідженню компанії у сферу цифрових стільникових технологій сприяли кліматичні умови у Фінляндії, за яких винятково дорого обходилося прокладання та обслуговування традиційних ліній дротового телефонного зв'язку. У результаті на ринку були затребувані послуги стільникового зв'язку. Досягнувши певних успіхів у цій галузі, керівництво компанії в 1992 році ухвалило рішення сконцентрувати свої зусилля на розвитку телекомунікацій і розпродало інші підприємства, не пов'язані з цією галуззю. Концентрація зусиль на одній галузі та накопичені раніше ринкові можливості надали змогу компанії досягти світового лідерства у сфері цифрових стільникових технологій. Цей приклад демонструє, як відбувалося навчання організації в процесі її розвитку, освоєння нових технологій і входження на нові ринки.

*Недоліки підходу школи навчання:*

1. Відсутність чіткої стратегії розвитку на початковому етапі (або в короткостроковій перспективі). Відповідно до позицій школи стратегія визначається під час діяльності організації, що за певних умов є недоцільним (криза, необхідність реформ тощо).
2. Наявність проблеми стратегічного «дрейфу», за якої організація поступово відходить від прийнятої стратегії, обґрунтовуючи це природною потребою в адаптації. Ефективність управління полягає в тому, щоб одночасно встигати вчитися і реалізовувати дієві стратегії.
3. Дотримання цього підходу за певних обставин може призводити до негативного навчання, наприклад, коли організація не бажає визнати безнадійність ситуації і прагне підвищити свої інвестиції в надії відшкодування збитків у майбутньому.

Представники школи навчання вважали, що стратегія має розроблятися крок за кроком у міру розвитку, самонавчання організації. Мається на увазі, що складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації, у поєднанні з необхідністю постійно оновлювати потрібні для вироблення стратегії знання, перешкоджає здійсненню зваженого контролю. У цій ситуації вироблення стратегії має насамперед набути форми процесу навчання – принаймні у той період, коли формулювання і впровадження стають нероздільними. Процедура навчання має розвиваючий характер і реалізується через поведінку, яка сприяє ретроспективному мисленню, спрямованому на осмислення виконаних дій.

Ключовим для цієї школи є твердження, що стратегічні ініціативи здійснюються тими, хто має здібності для навчання.

### **7. Школа влади**

Школа влади розглядає побудову стратегії як переговорний процес. Основний зміст підходу відображено у працях А. Макміллана («Формулювання стратегії: політичні концепції», 1978), Г. Мінцберга («Політичні ігри в організації», 1989), Дж. Пфєффера і Г. Салансіка («Зовнішній контроль над організаціями», 1978), а також у працях Дж. Сарразіна, Р. Фрімена та ін.

Школа влади, на відміну від попередніх шкіл, трактує процес формування стратегії як неприховану боротьбу за владу, роблячи особливий акцент на важливості використання менеджерами владних і політичних методів. У певному контексті стратегії цієї школи можуть бути названі політичними.

У межах цієї школи сформувалося два підходи:

а) *мікровлади*, яка причетна до гри політичних сил – нелегітимної або легітимної влади – всередині організації, насамперед у процесах стратегічного управління;

б) *макровлади* – вивчає використання владних важелів самою організацією стосовно зовнішніх суб'єктів ринку.

Прихильники школи влади стверджують, що оптимальна стратегія не тільки не може бути реалізована, а й сформульована в принципі. Конкурентні цілі індивідів і коаліцій завжди призводять до того, що заздалегідь розроблена стратегія буде постійно порушуватися та

спотворюватися внаслідок того, що люди безперервно грають у різного роду «політичні ігри».

Представники підходу мікровлади описують *три основні політичні гри*:

1. «Державний переворот» означає усунення чинного керівництва (захоплення влади зсередини при збереженні системи управління). У діяльності організації це найчастіше проявляється як несподівана зміна влади.

2. «Заколот» спрямований не лише на зміну керівництва, а й на зміну окремих систем функціонування організації (наприклад, стратегії, організаційної структури тощо).

3. «Масові заворушення» – це колективні спроби висловлення невдоволення або розчарування наявною владою з метою сприяння (перешкоджання) змінам в організації.

Необхідність побудови стратегії як політичного процесу прихильники школи влади пояснюють такими тезами:

□ організація являє собою сукупність коаліцій різних індивідів, об'єднаних на основі спільного інтересу;

□ між членами коаліцій існують стійкі відмінності у системах цінностей, вірувань, рівнях інформованості, інтересах і сприйнятті реальності;

□ найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів організації – хто що отримує;

□ обмеженість ресурсів і стійкість відмінностей створюють основу для конфлікту і роблять його центральним моментом організаційної динаміки, а владу – найважливішим ресурсом;

□ цілі та рішення є результатом угод, переговорів і жонглювання позиціями між зацікавленими групами.

Наприклад, керівництво може провести переговори з персоналом і домовитися: щоб підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, підприємство заморожує зростання зарплати для співробітників протягом найближчого року в обмін на гарантії зайнятості або забезпечення відповідного випереджального зростання зарплати співробітників у наступний період.

Стратегії, що виникають під час політичного процесу, мають спонтанний, а не визначений характер і формулюються переважно у термінах позицій, ніж перспектив. Такі стратегії не завжди є оптимальними і у більшості випадків відображають інтереси владних груп організації.

Проте політика має певні переваги при побудові стратегій. Основними з них є такі:

- політика як система впливу діє на кшталт дарвінівського добору лідерів, забезпечуючи зайняття лідерських позицій найсильнішими членами організації;

- під час використання політичних методів зазвичай обговорюються всі суттєві сторони проблеми, тоді як інші системи впливу можуть надавати підтримку лише якійсь одній зі сторін;

- політичні методи дають змогу стимулювати назрілі зміни, які можуть блокуватися чинною владою.

*Школа макровлади* вивчає взаємозв'язок між організацією та зовнішнім середовищем. З позиції макровлади організація повинна прагнути досягти такого стану, за якого вона може певною мірою управляти або впливати на рішення зовнішніх суб'єктів ринку на свою користь. Отже, організаційна стратегія, з позиції макровлади, є результатом переговорів із суб'єктами зовнішнього оточення, створення колективних або кооперативних стратегій, стратегічних альянсів тощо. Тому стратегія в перспективі макровлади полягає, *по-перше*, в умінні відповідати запитам зовнішніх учасників гри і, *по-друге*, використовувати останніх на благо організації.

Розробка стратегії з позицій макровлади базується на таких складових елементах:

- *Зовнішній контроль з боку організації*. На думку авторів цієї школи, організації можуть змінити оточення так, щоб воно відповідало їхнім здібностям. Ця позиція робить акцент на активні впливи або переговори з суб'єктами зовнішнього оточення. У цьому плані ідеї школи збігаються зі школою позиціонування.

Наприклад, організація може вести переговори з урядом про надання певних пільгових кредитів на розвиток експортоорієнтованої діяльності або про отримання ексклюзивних умов щодо режиму оподаткування, рівня мит на імпортовані іноземні товари для захисту свого внутрішнього ринку.

□ *Аналіз зацікавлених груп* – це спроба управління політичними силами на основі раціонального підходу, що включає аналіз поведінки зацікавлених груп, пояснення поведінки та аналіз коаліцій (пошук можливих коаліцій серед собі подібних).

Наприклад, два або кілька слабших підприємств можуть об'єднати свої зусилля для протидії ціновій політиці основного лідера галузі.

□ *Стратегічне маневрування*, яке передбачає постійне спостереження за діями зовнішніх гравців з метою ефективного їхнього контролю.

Наприклад, коли компанія отримує інформацію, що конкурент затримується з виведенням свого нового продукту на ринок, вона може докласти всіх зусиль для виведення своєї нової продукції.

□ *Побудова кооперативних стратегій*, що включають такі елементи, як ділові мережі (постачальники, клієнти, конкуренти), колективні стратегії (ґрунтуються на співпраці і передбачають відмову від орієнтації на конкурентний антагонізм), стратегічні альянси (кооперативні угоди про спільне ведення рекламної кампанії, НДР, передання системи сервісу, розподілу продукту, передання технологій, спільна участь у торгах, спільне виробництво, обмін ліцензіями, створення спільної дочірньої компанії тощо), стратегічні зовнішні джерела (аутсорсинг) – відмова від власного виробництва комплектуючих на користь зовнішніх постачальників.

У сучасних умовах конкурентні дії між різними підприємствами можуть сприяти негативним наслідкам для галузі в цілому. Агресивна поведінка лідерів або їхніх послідовників може стати причиною падіння цін у галузі та погіршення становища всіх підприємств. Тому застосування кооперативних стратегій дає змогу використовувати узгоджену цінову політику і забезпечити необхідні умови для сталого розвитку галузі.

Крім того, необхідність формування стратегічних альянсів обґрунтовується глобальною конкуренцією на світовому ринку, необхідністю об'єднання капіталу вітчизняних підприємств для протистояння глобальним конкурентам.

Загалом, основні положення школи влади полягають у такому:

а) формування стратегії визначається владними та політичними силами, що зумовлюють внутрішні процеси або дії в зовнішньому середовищі;



б) стратегія, що виникає в такий спосіб, переважно має спонтанний характер і набуває форми тимчасової позиції, а не перспективи;

в) мікровлада розглядає створення стратегії як взаємодію, що ґрунтується на методах переконання, переговорів, а іноді й прямої конфронтації у формі політичних ігор навколо інтересів, що перетинаються, і коаліцій, що утворюються, жодна з яких не володіє домінуючими позиціями протягом тривалого періоду часу.

г) макровлада розглядає організацію як таку, що прагне до свого благополуччя за допомогою контролю дій інших агентів ринку або шляхом кооперації з ними. При цьому компанії спираються як на стратегічне маневрування, так і на реалізацію кооперативних стратегій, створення стратегічних альянсів.

Головним *недоліком* школи влади є те, що представники цього підходу розглядають процес створення стратегії лише з позиції влади, перебільшуючи її роль у системі стратегічного менеджменту.

У реальності владні відносини в організації є одним із безлічі складових чинників стратегічного процесу.

### **8. Школа культури**

Школа культури розглядає побудову стратегії як колективний процес. Ця школа фактично являє собою дзеркальне відображення розглянутої вище школи влади. Увага школи влади зосереджена на впливі внутрішньої політики на просування стратегічних змін, тоді як школа культури концентрується переважно на ролі культури в підтримці стратегічної стабільності і – рідше – в активному опорі стратегічним змінам. Попередню школу цікавить отримання власної вигоди, школу культури – загальна вигода та інтєреси.

Школа культури розвивається у 80-90-ті роки завдяки успіхам японських корпорацій у сфері управління персоналом. Основними представниками школи є Е. Петтіґрю, Дж. Джонсон, С. Фельдман, Дж. Лорш, Т. Пітерс, Р. Вотерман, Б. Вернерфельт.

Організаційна культура асоціюється з колективним пізнанням і є своєрідною «думкою організації», спільними переконаннями, які відображаються в традиціях і звичках, символах організації, спорудах і продуктах.

Наприклад, неформальний стиль одягу в компаніях, що виробляють програмне забезпечення, – це вираз переконаності, що строгий стиль не сприяє неформальній обстановці і вбиває творчість.

Організації з сильними культурами характеризуються набором прийнятих на віру допущень щодо поведінки людей в організації, які захищені мережею культурних артефактів («так, а не інакше»).

Для опису сильної культури – твердих переконань, що поділяють усі члени організації, які відрізняють цю компанію від інших, – користуються поняттям «ідеологія».

Наприклад, японська культура проявляється в сильній ідеології японських корпорацій (прояви лояльності, дія з огляду на спільні інтереси компанії, колективізм тощо).

Значний вплив на зміст культури справляє національний і галузевий факт (наприклад, європейські й японські компанії матимуть досить відмінні риси).

Основний зміст школи культури проявляється у такій *системі принципів*:

1. Формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, що ґрунтується на спільних для членів організації переконаннях і розумінні.

2. Вірування індивіда, групи є результатом процесів залучення до певної культури або соціалізації, зазвичай не виражених явно і невербальних, хоча іноді посилюваних формальним вихованням.

3. Члени організації здатні лише частково охарактеризувати переконання, на яких базується їхня культура, тоді як її джерела можуть залишатися для них малозрозумілими.

4. Насамперед стратегія набуває форми перспективи, у другу чергу – форму позиції, вкоріненої в колективних моделях поведінки, устремліннях. Отже, основною характеристикою стратегії виступає визначеність (навіть якщо вона не цілком усвідомлена).

5. Культура й особливо ідеологія сприяють радше не стратегічним змінам, а збереженню поточної стратегії. У кращому випадку вони допускають коригування в межах загальної стратегічної перспективи організації.

Головним чином зв'язок між культурою організації та її стратегією проявляється через такі складові стратегічного процесу, як *стили управлінських рішень, стратегічні зміни, домінуючі цінності*.



**Стилі управлінських рішень.** Організації з різними культурами розвивають своєрідну «домінуючу логіку», що діє як інформаційний фільтр, який у процесі створення стратегії актуалізує одні дані та ігнорує інші.

Щодо **стратегічних змін** слід зауважити: глибокі переконання та культура, що домінують в організації, є найпотужнішими внутрішніми перешкодами фундаментальним змінам стратегії.

Ділові мережі, що об'єднують організації, сприяють формуванню спільних цінностей, які підвищують їхню індивідуальну та загальну інертність і визначають схожі реакції в поточних стратегічних ситуаціях.

Для подолання стратегічної інертності організаційної культури вище керівництво має визнати важливість гнучкості та новаторства як невід'ємної складової культури компанії.

Розв'язувати цю проблему пропонується такими *способами*:

а) заснування посади «старшого менеджера без портфеля», чий обов'язок – ставити запитання, піддавати сумніву укорінені переконання, висувати нові ідеї (у японській компанії виступи з приводу якоїсь проблеми починаються з молодшого за званням менеджера і далі – за зростанням у ієрархії);

б) запрошення зовнішніх керівників, які порушуватимуть важливі питання щодо доречності культурних цінностей в умовах, що змінюються;

в) організація в компанії освітніх програм для менеджерів середньої ланки із залученням фахівців зі сторони;

г) заохочення систематичної ротації менеджерів з точки зору їхніх функцій та обов'язків (переміщення з одного місця роботи на інше в межах компанії).



**Домінантні цінності.** Зазвичай процвітаючі компанії мають такі домінуючі ключові цінності, як високий рівень обслуговування споживачів, якість, новаторство, що забезпечують конкурентні переваги.

Ці цінності не так просто скопіювати, як наприклад нові моделі продукції конкурента. Формування стійких моделей організаційної культури та цінностей – це довгостроковий фактор, на реалізацію якого можуть піти роки.

Т. Пітерс і Р. Вотерман, автори відомої праці «У пошуках ефективного управління» (1982), представили знамениту модель управління «7-С», центральним поняттям якої є *культура, оточена стратегією, структурою, системами, стилем, службовцями та спеціальними знаннями (досвідом)*.

На думку авторів концепції, успіх організації визначається гармонійним поєднанням усіх семи «С».

Аналіз стратегій злиттів, поглинань і створення спільних підприємств переважно включає в себе дослідження конфронтації різних організаційних культур. Унікальність культури кожної організації зумовлює проблематичність реалізації подібних стратегій, які є «раціональними», з виробничої або ринкової точки зору.

Відповідно до ідей школи культури радикальна зміна стратегії має бути зумовлена фундаментальними змінами у культурі, реалізація яких включає в себе *такі етапи*:

а) стратегічне відхилення системи поглядів організації від характеристик зовнішнього оточення;

б) «розморожування» наявної системи переконань під впливом погіршення фінансових показників та усвідомлення організаційної кризи;

в) проведення експериментів і зміна основних підходів до стратегічної концепції;

г) стабілізація на основі системи, що довела ефективність поглядів, організаційної культури.

*Недоліки школи культури:*

□ школа культури у певному сенсі сприяє застою, наголошуючи на важливості традицій та одностайності, характеризуючи зміни як щось загрозливе;

□ школа культури прирівнює стратегічну перевагу до організаційної унікальності.

Відповідно до позиції школи досягнення організацією відмінності від інших стає самоціллю, що призводить до порушення рівноваги (організація робить акцент на внутрішні ресурси, тоді як умови диктує зовнішня конкуренція).

### 9. Школа зовнішнього середовища

Ця наукова школа розглядає побудову стратегії як реактивний процес. У межах цього напряму стратегічної думки зовнішнє середовище виокремлюють як основний чинник, що впливає на організаційну стратегію. Школа зовнішнього середовища відводить організації пасивну роль, яка полягає в реакції на події, що відбуваються в зовнішньому оточенні.

Створення стратегії за такого підходу, по суті, є відображенням змін зовнішнього оточення (мікро- і макросередовища).

Основоположні ідеї школи викладено в роботах Д. Міллера («Створення стратегії та середовище: третій зв'язок», 1982), Г. Мінцберга («Цикли організаційних змін», 1992), М. Хананна і Дж. Фрімана («Популяційна екологія організацій», 1984).

На відміну від попередніх шкіл, які у центрі стратегічного процесу ставлять індивідуального або колективного стратега, школа середовища передає управління стратегією зовнішнім чинникам. Згідно з ідеями школи усі зовнішні чинники зводяться до однієї загальної сили, що підштовхує організацію у певну «екологічну» нішу (зосередження конкуренції).



Школа зовнішнього оточення включає *три основні напрями розвитку*:

- а) теорії ситуаційних чинників;
- б) екологія популяцій;
- в) дослідження інституційного тиску.

Відповідно до *теорії ситуаційних чинників* специфіка поведінки організації визначається особливостями ситуації з огляду на аналіз таких параметрів зовнішнього середовища, як стабільність, комплексність, різноманітність ринку і ворожість.

Стратегія визначається як реакція організації на перелічені вище чинники оточення, тобто стратегія є адаптацією.

Екологи популяцій використовують модель «*відхилення (зміна) – відбір – закріплення*» і пояснюють зміни як результат взаємодії між майже випадковими інноваціями окремих організацій і боротьбою за існування на рівні популяції.

Інновації наділяють організацію перевагою, але її виживання залежить від здатності придбати достатній запас ресурсів. Обмеженість ресурсів і боротьба за їхній розподіл та використання стає причиною «вибування із строю» слабо пристосованих організацій.

Відповідно до *інституціональної теорії* зовнішнє середовище є своєрідним «сховищем» ресурсів двох типів: економічних (гроші, земля, машини) і символічних (повага, авторитет).

Стратегія стає пошуком шляхів придбання економічних ресурсів і перетворення їх на символічні, що забезпечують захист організації від невизначеності та тиску зовнішнього середовища (постачальники, споживачі, конкуренти, контролюючі та інші державні органи).

Головні положення школи зовнішнього середовища зводяться до таких *принципів*:

1. Зовнішнє оточення є головним елементом процесу створення організаційної стратегії.

2. Організація повинна або адекватно реагувати на ці сили, або їй доведеться «піти зі сцени».

3. Керівництво розглядається як пасивний елемент стратегічного процесу, його завдання – ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації.

4. Організації збираються разом в особливих нішах екологічного типу, де вони залишаються доти, доки їхні ресурси не виснажуються або ворожість середовища не стає надмірною. Потім організації припиняють своє існування.

*Недоліки школи зовнішнього середовища:*

□ Стратегії школи мають абстрактний характер. Невмілий стратег може не подолати труднощі середовища, а вправний – використати їх на благо організації. Стратегія диференціювання демонструє відмінності організацій одна від одної, що функціонують у подібних умовах.

□ Безальтернативність дій щодо змін зовнішнього середовища, тобто організації як такі позбавлені стратегічного вибору і мають діяти відповідно до диктату зовнішнього оточення.

□ Вибір під тиском конкурентної ринкової ніші.

### 10. Школа конфігурації

Школа конфігурації розглядає побудову стратегії як процес трансформації. Відповідно до положень школи стратегічний менеджмент – це наука про зміни.

Процес розроблення стратегії має на меті зміну орієнтирів діяльності організації, результуючі стратегії покликані стабілізувати її рух в обраному напрямку. Школа конфігурації в цьому плані описує відносно послідовну реалізацію стратегії трансформації або адаптації підприємства до нових умов.



**Конфігурація** – стійкі структури організації і зовнішнього оточення, а **трансформація** – це процес розроблення та реалізації стратегії.

*По-перше*, школа конфігурації аналізує взаєморозташування різних станів організації в певних умовах, що дає змогу визначати «структури», «моделі», «ідеальні типи» організації.

*По-друге*, школа розглядає часову послідовність зміни різних станів з метою визначення «стадії», «періоду» або «життєвого циклу» організації.

*По-третє*, розробка стратегії уявляється як своєрідний процес «збовтування» наявних схем (стійких організаційних елементів), з тим щоб організація отримала можливість переходу в новий стан.

Школа конфігурації розглядає цей процес як драматичну трансформацію, як, наприклад, *ревіталізацію* (переродження).

Головні ідеї школи відображені в роботах Д. Міллера («Стратегії та структури конфігурацій: у напрямку до синтезу», 1986), П. Хандавалла («Вплив середовища на організацію стратегії фірми», 1985), М. Біра («Шість кроків до ефективних змін», 1990).

*Основні положення школи:*

1. Більшу частину часу організацію можна описати як «стійка конфігурація її складових частин», тобто за певний період часу організація набуває чітко визначеної структури, адекватної зовнішньому оточенню, що зумовлює поведінку організації та набір стратегій.

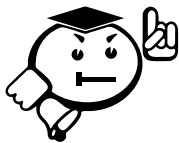
2. Ці періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією – «квантовим стрибком» у нову конфігурацію (організаційну форму, що забезпечує подальший розвиток організації).

3. Чергування періодів стійкого стану конфігурації і перехідного процесу трансформації з часом вибудовується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

4. Отже, основна мета стратегічного менеджменту полягає в підтриманні стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу. У періоди необхідної трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і збереження життєздатності організації.

5. Відповідно процес побудови стратегії зводиться до розроблення концепцій чи формального планування, до систематичного аналізу чи бачення керівництва, до скооперованого навчання чи конкретної політики, до зосередженості на індивідуальному навчанні, колективної соціалізації чи обмежується реакціями на впливи зовнішнього середовища. Обов'язковою умовою при цьому виступає своєчасність вжитих дій і їхня адекватність ситуації. Представлені школи побудови стратегій самі по собі становлять певні конфігурації.

6. Результуючі стратегії набувають форми планів або схем, позицій, перспектив або умов, але кожна з них знову ж таки – у свій час і відповідно до ситуації.



За дослідженнями представників школи конфігурації в Університеті Макгілла було дійдено висновку, що організації ефективно функціонують тоді, коли вміло поєднують різні організаційні особливості, доповнюючи одні іншими – наприклад, певний вид планування з певною формою структуризації за умови певного стилю керівництва.



У процесі досліджень організацій було виокремлено й *основні схеми змін*:

□ періодичні струси, коли тривалі періоди стабільності час від часу чергуються з революційними перетвореннями;

□ зрушення (різноспрямовані), коли періоди адаптації до стабільного середовища змінюються стадіями боротьби за здійснення змін (іноді з різною циклічністю);

□ незмінні цикли, коли стадію розвитку змінює стадія стабільності або зрілості тощо;

□ регулярний процес, коли організація перебуває у відносно постійному процесі адаптації.

Відповідно до досліджень Д. Міллера центральною ланкою конфігурації та трансформації є квантове уявлення змін.

*Квантовий стрибок* у розвитку підприємства означає одночасну зміну безлічі організаційних компонентів (стратегії, структури, систем).

*Квантова теорія змін* найадекватніше описує процеси, характерні для великих, механічних диверсифікованих організацій, які тривалий час чинять опір серйозним стратегічним змінам через вкорінені стандартизовані підходи щодо ведення бізнесу.

У результаті стійке становище у таких організаціях порушується за певні періоди часу через трансформаційні поштовхи, що забезпечують перехід організації до подальшого зростання і розвитку.

*Едохратичні організації* (цільові) переважно розвиваються більш рівномірно за схемою різноспрямованих зрушень.

Організації, що займаються виробництвом оригінальних товарів, у певні періоди відчувають потребу «розлітатися навсідч» для підтримання творчого настрою, а потім зупинитися на певний час, щоб упорядкувати хаос.

Відповідно до досліджень Р. Майлза та К. Сноу виокремлено *чотири основні моделі поведінки підприємств*:

□ «Захисники» турбуються про стабільність з метою збереження своєї частки ринку. Щоб усунути конкурентів, «захисник» або встановлює конкурентоспроможні ціни, або концентрує увагу на якості.

Найважливішими елементами стратегії є технологічна ефективність і жорсткий організаційний контроль у всіх підрозділах.

□ «Розвідник» веде активний пошук нової продукції та ринкових можливостей (іноді навіть на шкоду прибутковості). Ключ успіху – підтримання гнучкості як технологічної, так і адміністративної системою.

□ «Аналітик» займає проміжне положення між «захисником» і «розвідником», він прагне до мінімального ризику і максимальних можливостей отримання прибутку.

□ «Підлеглий» вирізняється з-поміж інших надмірно нервовими, не впорядкованими, реакціями на зовнішнє середовище, що є одним із найкоротших шляхів, що призводять до фіаско.

Результуючими дослідженнями школи конфігурації є опис змісту стратегій трансформації організацій.

Відповідно до розробок школи пропонується *шість основних трансформаційних стратегій*:

1. Еволюційно-інституціональне будівництво передбачає поступове реформування цінностей підприємства, структур вищого рівня та оцінок роботи виконавців так, щоб лінійні менеджери отримали можливість керувати змінами.

2. Струси і рефокусування використовуються задля створення умов для розвитку великої структури, що опинилася в застої.

Стратеги визначають нові сфери бізнесу і перебудовують процес управління компанією.

3. Гонка за лідером здатна принести швидкі результати. Наприклад, керівництво ініціює основні зміни зверху (продаж бізнесу, що не приносить доходу).

4. Багатоплановий фокус. У цьому разі зміни реалізуються за допомогою команди, яка ставить системні завдання зниження витрат, стимулювання збуту, проведення нових рекламних кампаній, розроблення нової продукції.

5. Систематична перебудова здійснюється відповідно до організації паралельного планування виробничих і управлінських процесів.

6. Мобілізація на рівні відділу. У цьому випадку керівник надає повноваження для організації цільових груп, що реалізують ідеї менеджерів середньої ланки і співробітників функціональних підрозділів.

*Основний недолік* підходу школи конфігурації полягає у розгляді квантових стрибків як найбільш значущих у розвитку організації. У реальних умовах більшість організацій дотримується моделі поетапних змін (інкрименталізм).

Узагальнюючи опис наукових шкіл стратегічного менеджменту, слід наголосити на необхідності урахування їхнього досвіду у сучасних обставинах.

Зміни, яких зазнала економіка України в умовах збройного протистояння РФ, ще більшою мірою вимагають від керівників усіх рівнів уміння бачити перспективи, ухвалювати стратегічні рішення й оцінювати довгострокові наслідки цих рішень за участю консультантів та експертів, найефективніше реалізовувати підприємницькі ідеї.

У переважної більшості українських підприємств бракує практичного досвіду в організації розв'язання стратегічних проблем, а також усвідомлення своєї відповідальності за наслідки прийнятих рішень. Перехідний період у економіці країни, з огляду на воєнний стан, характеризується скоріше нагромадженням досвіду виживання, адаптації до екстремальних умов, ніж розвитком здібностей ухвалення стратегічних рішень щодо забезпечення довготривалого підприємницького успіху. Водночас вихід із кризи і перехід до сталого розвитку неможливі без становлення систем ефективного стратегічного менеджменту.



Зважаючи на узагальнення ідей і положень розглянутих наукових шкіл, можемо дійти висновку, що *модель ефективного процесу стратегічного менеджменту* повинна мати такі властивості:

– бути системною, тобто повинна пов'язувати в єдине ціле всі основні елементи стратегічного процесу і враховувати взаємозв'язки між ними;

– бути реалістичною, відображати процеси стратегічного управління, насамперед пов'язані з людським

фактором в управлінні, логічні взаємозв'язки між ними;

– послідовною – кожен етап процесу стратегічного менеджменту має бути логічно пов'язаний із попереднім і наступними етапами;

– забезпечувати управління процесом упровадження стратегії на основі створення систем стратегічного контролю та управління реалізацій стратегії;

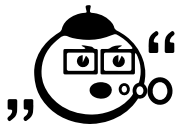
– враховувати періодичність (циклічність) процесу, розроблення, реалізації та корекції стратегій;

– бути гнучкою, адже в міру необхідності в процесі розроблення та впровадження стратегії можуть вноситися зміни.

Застосування такої моделі процесу стратегічного менеджменту в компаніях, органах державного та регіонального управління, місцевого самоврядування забезпечує керівників і менеджерів науковою методологією стратегічного управління, дає можливість уникнути типових помилок, підвищує конкурентоспроможність компаній і сприяє їхньому захисту від агресивної конкуренції.

Розвиток теорії стратегічного менеджменту в умовах динамічних змін у всіх сферах є одним з основних чинників успішного розвитку компаній та економік країн у цілому.

### §1.3. Моделі і методологія стратегічного менеджменту



«Я нічого не розумію в технологіях, тому у мене є команда, яка в них чудово розбирається. І це єдина правильна модель – наймати професіоналів справи».

*Джек Ма (Alibaba Group)*

Багато людей використовують терміни «метод стратегічного планування» і «модель стратегічного планування» як рівнозначні. Однак це дві частини єдиного цілого.

*Модель стратегічного планування* забезпечує загальний огляд усіх елементів *стратегічного плану*. Спочатку формується модель, і вже вона диктує структуру вашого плану в цілому.

Том Райт, генеральний директор і співзасновник компанії, що створила Cascade Strategy, платформу для реалізації стратегій, порівнює цей процес із будівництвом аеропорту. «Модель аеропорту покаже вам на загальному рівні, як під'їзні дороги примикають до залу вильоту, як зал вильоту з'єднується з зоною паспортного контролю, яка потім веде до терміналів, злітно-посадкових смуг тощо», – пояснює він у своєму записі в блозі.

Методи, навпаки, допомагають заповнити різні елементи конкретною інформацією.

«На прикладі аеропорту метод можна застосувати до будівлі, і метою проєкту буде збільшення швидкості переміщення людей всередині аеропорту, щоб підвищити його ефективність, – продовжує Райт. – Як варіант, можна застосувати метод, який націлений не на максимальне підвищення швидкості, а на збільшення кількості часу, який люди проводять у магазинах аеропорту» [55].

Модель охоплює всі частини стратегічного плану, а метод – це підхід до його конкретної частини. Модель можна розглядати як ліс, а різні методи будуть у ньому деревами. Ви будете застосовувати тільки одну модель стратегічного планування, але при цьому можна використовувати безліч методів.

У науковому дискурсі представлено досить багато моделей стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі Ф. Девіда, Д. Томпсона, К. Ендрюса, Р. Лінча та ін.

Модель стратегічного управління Д. Томпсона налічує чотири етапи, а саме:

- *стратегічний аналіз* (цінність компанії – внутрішній аудит – аналіз прогресу – зовнішній аудит – цілі),
- *стратегічний вибір* (пошук альтернатив – оцінка – вибір),
- *реалізацію стратегії* (структура – функція – люди та системи),
- *моніторинг реалізації стратегії* [52].

Усі етапи цієї моделі взаємопов'язані і впливають один на одного.

Крім того, модель Томпсона розглядає організацію як систему, що складається з елементів, для кожного з яких застосовується стратегічне управління. Також компанія представляється як сукупність процесів щодо прийняття та реалізації рішень.

Управління розглядається як вид діяльності, що дозволяє досягти результатів. У цій моделі немає чіткого уявлення про джерела процесу стратегічного менеджменту, можна лише припустити, що насамперед слід проводити стратегічний аналіз. Проте зміст кожного з блоків, а також взаємозв'язки між елементами такої моделі чітко й ясно позначені.

За визначенням Ф. Девіда стратегія має ефективно капіталізувати сильні сторони та забезпечувати подолання слабких сторін компанії [26]. Модель стратегічного менеджменту Девіда включає три основні етапи стратегічного менеджменту: формулювання стратегії, реалізацію стратегії, оцінку стратегії.

Спочатку формується місія та параметри стратегії, зовнішній і внутрішній аудит організації; далі визначаються цілі, розробляється політика організації задля їхнього досягнення та здійснюється розподіл ресурсів, на останньому етапі проводять оцінку реалізації стратегії.

Дослідник акцентує увагу на суттєвому значенні зворотного зв'язку між результатами виконання стратегії та початковими стадіями її розроблення.

Отже, у цій моделі явно відображені етапи, є чітка послідовність та опис відповідних кроків. Вихідною точкою процесу стратегічного менеджменту у ній є визначення місії підприємства. Найбільша увага приділяється оцінці успішності стратегії шляхом зіставлення теоретичних та прогностичних даних і реальних дій. Цій моделі притаманний органічний взаємозв'язок між рівнями управління підприємством – стратегічним менеджментом, з одного боку, тактичним та оперативним – з іншого.

Аналіз розглянутих моделей дає змогу дійти висновку про те, що стратегічне управління – динамічна сукупність взаємопов'язаних етапів, які логічно слідують один за одним. При цьому між ними існує стійкий зворотний зв'язок і зворотний вплив кожного етапу на інші та на весь процес стратегічного управління.

Модель стратегічного управління Р. Лінча представлена у двох варіантах. Перший варіант моделі реалізує універсальний розпорядчий підхід до стратегічного менеджменту, довгостроковий моніторинг; другий – гнучкий ситуаційний підхід до розроблення та реалізації стратегії, постійний моніторинг [44].

Модель формування стратегії, запропонована К. Ендрюсом (1972 р.) у «Концепції корпоративної стратегії», має на увазі, що керівники, особливо генеральний директор («стратег-лідер»), повинні насамперед думати про два моменти: про зовнішню оцінку, яка складається з загроз і можливостей в навколишньому середовищі, і про внутрішню оцінку сильних і слабких сторін організації та, як наслідок, про її відмітні (ділові) здібності.

Надалі формулюються стратегічні альтернативи:

- що компанія могла б зробити? – її ринкові можливості;
- що компанія може зробити? – актуальні ділові здібності та ресурси компанії;
- що вона хоче зробити? – прагнення ключових керівників;
- що їй слід зробити? – її соціальна відповідальність, етичний аспект.

Після цього обирається оптимальний варіант стратегії, причому особливу увагу приділяють відповідності зовнішніх можливостей діловим здібностям членів організації [14].

Нагадаємо, що центральною ланкою стратегічного управління як процесу ухвалення та здійснення стратегічних рішень є саме стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.

Узагальнюючи представлені у науковому дискурсі підходи до моделювання стратегічного управління, можемо виділити шість основних різновидів моделі системи стратегічного управління організацією.

#### 1. Лінійно-функціональна модель управління.

Передбачає суворий поділ і закріплення функціоналу між структурами і співробітниками компанії. Закріплені обов'язки описані в головному документі організації – статуті, посадових інструкціях працівників і мають неухильно виконуватися.

У лінійно-функціональній моделі є суттєві недоліки:

- співробітники нечітко усвідомлюють мету своєї роботи, не мають уявлення про споживача праці;

- часто споживачам продукту або послуги не зрозуміло, у чому полягає результат роботи компанії та структурних підрозділів, виконавців, посадових осіб;

- у співробітників відсутнє розуміння щодо шляхів отримання продукту у компанії і формування остаточного результату загальної діяльності;

- працівники вагаються у визначенні ланцюжка основних етапів робіт, не можуть описати свою роль на конкретному етапі і не мають уявлення про взаємодію підрозділів компанії в процесі робіт.

Усунути недоліки лінійно-функціональної моделі можна за допомогою концентрації уваги компанії на всіх її службах, а співробітників – на основних робочих процесах.

### *2. Штатна або директивна модель.*

Передбачає, що служби і персонал працюють на основі посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Управління має ієрархічну організаційну структуру, і робочий процес регулюється за допомогою наказів, які надходять згори вниз у відповідності з цією структурою.

Відповідальні за конкретні виробничі процеси не визначені або певні особи здійснюють управління ними за допомогою впливу і переконання, не маючи при цьому достатньо формальних повноважень, і, крім того, ці повноваження виражаються у внутрішніх указах лінійного керівництва.

Директивні типи моделей управління організацією характеризуються тим, що в них вертикальна взаємодія (накази згори вниз) доповнюється горизонтальним поширенням усередині одного лінійного рівня.

### *3. Проектна модель управління.*

Характерна для компаній, де система управління змінюється послідовно і з певною метою. Вона передбачає організацію спеціальних



відділів або робочих груп на певний час для спільної діяльності з вирішення завдання або виконання проєкту.

У проєктній моделі організацій як об'єктів управління керівник проєкту на час роботи групи відповідає за загальну стратегію діяльності, координацію роботи виконавців, розподіл завдань та їхнє якісне виконання. Для цього керівник отримує всі потрібні права, матеріальні та людські ресурси.

#### *4. Матрична модель управління.*

Ця модель являє собою поєднання лінійно-функціональної та проєктної моделей.

Тут запроваджується правило подвійного підпорядкування для виконавців: вони відповідальні і перед безпосереднім керівником у межах своєї лінійної служби, і перед безпосереднім власником робочого проєкту.

Рішення ухвалюються менеджером проєкту і лінійним керівником спільно, але відповідальність кожного з них має свої межі: лінійний (функціональний) керівник відповідає за наявність співробітників і ресурсів із ввіреної йому структурної одиниці на виробництві робіт, що належать до ланцюжка загального виробничого процесу.

Саме надання людських і матеріальних ресурсів прописано у функціоналі цієї структурної одиниці. Менеджер відповідає за безпосередню роботу над проєктом: терміни, якість та ефективність виконання. Ресурси він отримує з лінійного підрозділу (структурної одиниці).

#### *5. Сервісна модель управління.*

Передбачає, що проєктні менеджери мають право звертатися до лінійних підрозділів за послугами, при цьому вони фінансують витрати, що виникли, з отриманих на проєкт коштів.

Функціональні (лінійні) керівники в таких умовах мають прагнути оптимізувати діяльність своєї структурної одиниці так, як цього вимагає процес.

У цій моделі ефективного управління організацією необхідний активний перегляд управлінських функцій: функціональний керівник ставить до проєктного менеджера як до замовника, чії вимоги він має задовольнити за допомогою ресурсів свого підрозділу.

### 6. Модель орієнтації на процес.

Передбачає тісний зв'язок управління, виробництва і забезпечення. У цій моделі менеджери проєктів наділяються ресурсами, які підпорядковані цілям результативності та ефективності процесів. Менеджери проєктів (процесів) визначаються функціональними керівниками.

Лінійні служби являють собою команди, що складаються з фахівців і виконують послуги для проєктних менеджерів. Оплата (винагорода) визначається за якістю наданих послуг і виконаних робіт.

Незважаючи на певні відмінності в підходах до моделювання стратегічного управління, спільного в них набагато більше.

Насамперед можна зазначити, що в будь-якій моделі виокремлюють **три стадії** процесу стратегічного управління:

1. Стадія стратегічного планування (розробка стратегії, стратегічного аналізу і вибору).

2. Стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи у відповідності з обраною стратегією (впровадження стратегії, реалізація стратегії).

3. Стадія стратегічного контролю і регулювання (оцінка стратегії, моніторинг і оцінка виконання).

На стадії стратегічного планування визначають стратегії корпорації за допомогою:

- встановлення її місії,
- аналізу стратегічних позицій,
- дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників і дій, які можуть призвести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг.

На стадії *стратегічної організації*:

- виконується приведення всіх ресурсів і внутрішньофірмових зв'язків, усіх цілей, завдань і сфер відповідальності працівників у повну відповідність з обраною стратегією;
- проводяться необхідні організаційні зміни в компанії;
- виробляються політики структурних підрозділів [38].

На цій стадії особливої актуальності набуває проблема мотивації у реалізації визначених цілей.



**Мотивація** – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, що має певну цільову спрямованість.

Процес мотивації (мотивування) будується навколо потреб людини, які і є основним об'єктом впливу для спонукання людини до дії. У найзагальнішому вигляді потреба – це відчуття нестачі в чомусь, що має індивідуалізований характер за всієї спільності проявів.

Природні мотиви, спільні для всіх людей (первинні потреби), отримали назву «потреба». Наприклад, потреба в їжі, сні, сексі тощо. Набуті (вторинні) потреби пов'язані з існуванням людини в групі, мають більш персоніфікований характер і формуються під впливом середовища. Наприклад, потреба в повазі, у досягненні результату, любові тощо.

Мотиви – дієвий інструмент впливу на підлеглих у діяльності менеджера, який, усвідомлюючи потреби людей, добирає найбільш відповідний і дієвий у такій ситуації спосіб їхнього задоволення.



**Стратегічний аналіз** – це комплексне дослідження позитивних і негативних чинників, які можуть вплинути на економічне становище підприємства в перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Стратегічними рішеннями** називають управлінські рішення, які орієнтовані на майбутнє і закладають основу для ухвалення оперативних рішень, пов'язані зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори та пов'язані з залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

**Стратегічний контроль** – система спостережень і перевірки відповідності процесу функціонування

керованого об'єкта прийнятим управлінським рішенням, виявлення результатів управлінських впливів на керований об'єкт.

За допомогою стратегічного аналізу розробляють комплексний стратегічний план розвитку підприємства, здійснюють науково обґрунтований, всебічний і своєчасний супровід ухвалення стратегічних управлінських рішень.

До числа стратегічних рішень, наприклад, можна віднести:

- реконструкцію підприємства;
- упровадження нововведень (зміна організаційно-правової форми, нові форми організації та оплати праці, взаємодії з постачальниками і споживачами);
- вихід на нові ринки збуту;
- придбання, злиття підприємств.

Стратегічні рішення мають низку відмінних рис. Основні з них:

- інноваційний характер;
- спрямованість на перспективні цілі та можливості;
- складність формування за умови, що безліч стратегічних альтернатив невизначена;
- суб'єктивність оцінки;
- незворотність і високий ступінь ризику.

Стратегічне планування орієнтоване на тривале існування підприємства, що забезпечується шляхом пошуку, побудови та збереження потенціалу успіху (прибутковості), та оперативне – формування річних (оперативних) планів, що визначають розвиток організації в коротко- і середньостроковій перспективі на базі стратегічних цілей. Відповідно, організація, як процес, являє собою послідовну, підпорядковану певній цілі, узгоджену у часі і просторі взаємодію частин одного цілого. Вона реалізується через створення підрозділів, визначення порядку їхнього функціонування, забезпечення діяльності необхідними ресурсами та відповідною документацією.

До основних інструментів стратегічного управління належать:

- стратегічний план;
- директиви;
- організаційна структура;
- система управлінської документації.

*Стратегічне планування* – це організаційно-управлінська діяльність, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища.

*Стратегічний план* переважно фокусується на майбутньому та пропонує заходи, які організація повинна вжити для досягнення своїх цілей.

Постановка цілей – перший крок стратегічного управління. Подальше визначення шляхів їхнього досягнення, а також обґрунтування обраних стратегій дають змогу оцінити можливості компанії в досягненні запланованого результату. Отже, стратегічний план є одним із основних інструментів управління діяльністю компанії в довгостроковій перспективі.



**Директива** (від франц. directive – направляти) – керівна вказівка вищої інстанції, органу управління. Формулювання директив, а також моніторинг їхнього виконання дають можливість контролювати процес досягнення генеральної мети в межах поточного року.

Цілі та шляхи їхнього досягнення визначають організаційну структуру компанії, яка відображає розподіл функцій за структурними ланками, позначаючи їхню роль у досягненні довгострокових цілей. Останні схильні до змін під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Структурна реорганізація дає змогу адаптувати компанію до умов, що змінилися, і забезпечити досягнення поставлених цілей.



**Організаційна структура** – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності організації, між існуючими та створюваними (або такими, що зникають) ланками, підрозділами, рівнями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління. Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, з огляду на які організація здійснює свою діяльність.

Будь-яке управлінське рішення базується на аналізі ситуації й оформлюється у вигляді організаційно-розпорядчого документа (наказу, розпорядження, резолюції, рішення, протоколу тощо).

Організація виконання ухваленого рішення здійснюється шляхом підготовки відповідних планів заходів, контроль його виконання забезпечується завдяки системі звітності. Технологія управлінських бізнес-процесів фіксується в нормативно-організаційних документах.

Під системою управлінської документації, що забезпечує підготовку і фіксацію управлінського рішення, а також організацію і контроль його виконання, ми розумітимемо перелік, формати та організаційно-часовий регламент підготовки планів, звітів, організаційно-розпорядчих і нормативно-організаційних документів.

Планово-звітна документація є сполучною ланкою функцій управління в організації. Система стратегічного управління об'єднує три блоки документів (Рис.1.1.).

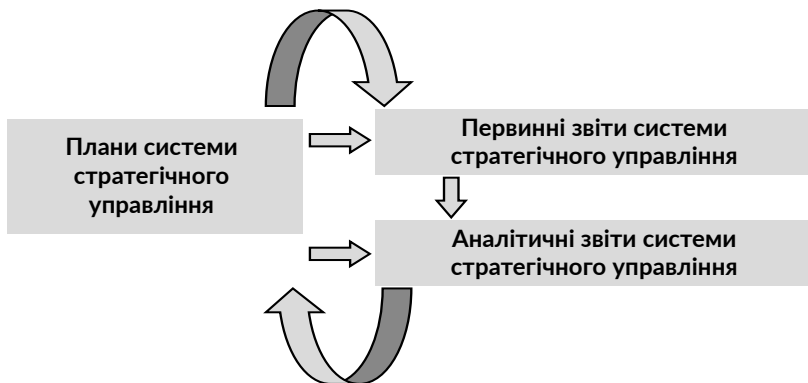


Рис.1.1. Документи системи стратегічного управління

Отримувані в результаті виконання однієї функції *плани/звіти* є відправною точкою для здійснення інших функцій. Взаємозв'язок функцій стратегічного управління здійснюється через планово-звітну документацію, а також організаційно-часовий регламент підготовки планів і звітів. Кожен із означених елементів являє собою набір кроків, за допомогою яких відбувається управління стратегією.

Плани	Первинні звіти	Аналітичні звіти
<p>«Дерево цілей»</p> <p>Корпоративна стратегія</p> <p>Директиви</p> <p>План реалізації директив</p> <p>Перспективний план розвитку</p> <p>Бізнес-план</p> <p>Проект управлінського рішення/управлінське рішення</p> <p>Інвестиційний меморандум</p> <p>План взаємодії з реальними і потенційними акціонерами</p> <p>Проекти інших документів</p>	<p>Первинні звіти про стан внутрішнього і зовнішнього середовища</p> <p>Звіт-довідка про виконання директив поточного року</p> <p>Перелік можливостей, зовнішніх загроз, сильних і слабких сторін діяльності організації</p> <p>Інформаційні матеріали щодо запитів зовнішніх організацій</p> <p>Перелік акціонерів організації</p> <p>Структура акціонерного капіталу</p>	<p>Звіт за результатами SWOT-аналізу</p> <p>Звіт за результатами аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів</p> <p>Аналіз виконання директив</p> <p>Експертний висновок про відповідність стратегічного плану</p> <p>Аналіз потенційних інвесторів</p> <p>Аналіз ринку інвестицій</p> <p>Аналіз складу акціонерів</p> <p>Аналіз структури акціонерного капіталу</p>

Таблиця 1.4. Документи системи стратегічного управління

Таким чином, загальний аналіз ролі, місця і цільового призначення документів, що розробляються в межах прогнозування, ціле-

покладання, програмування і планування, досить виразно вказує на наявність певних науково-методологічних і об'єктивно зумовлених проблем, розв'язання яких необхідне для практичного упровадження принципів стратегічного планування.

#### **§1.4. Інтеграція моделей, теорій і алгоритмів у стратегічному управлінні**

*Моделі стратегічного управління* – це межі, які допомагають організаціям розробляти стратегічні плани. Моделі забезпечують систематичний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації та виявлення можливостей і загроз.

Однією з найпопулярніших моделей стратегічного управління є SWOT-аналіз. SWOT розшифровується як сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Ця модель передбачає аналіз сильних і слабких сторін організації стосовно її зовнішніх можливостей і загроз. Отже, організації можуть визначити сфери для поліпшення і розробити стратегії для використання своїх сильних сторін і можливостей при одночасному пом'якшенні своїх слабких сторін і загроз.

Інша широко використовувана модель – «П'ять сил Портера / Porter's Five Forces», розроблена професором Гарвардської школи бізнесу Майклом Портером [46]. Ця модель аналізує конкурентні сили в галузі та допомагає організаціям зрозуміти конкурентне середовище, у якому вони працюють. П'ять сил – це загроза появи нових учасників, переговорна сила постачальників, переговорна сила покупців, загроза появи товарів або послуг-замінників і суперництво між наявними конкурентами.

Збалансована система показників/Balanced Scorecard – ще одна популярна модель, яка допомагає організаціям втілити своє бачення та стратегію в реальні цілі та показники. Ця модель передбачає розробку набору показників ефективності в чотирьох галузях: фінансовій, клієнтській, внутрішніх процесів, а також навчання та зростання.

Кожна з цих моделей має свої переваги та обмеження, тож головне – обрати модель, яка найкраще відповідає потребам і контексту організації.

Знання цих моделей стратегічного управління необхідне для розроблення успішного стратегічного плану. Аналізуючи внутрішнє та



зовнішнє середовище організації, визначаючи можливості та загрози, а також розробляючи дієві цілі та заходи, організації можуть поліпшити процес ухвалення рішень і досягти бажаних результатів.

*Теорії стратегічного управління* забезпечують теоретичну основу для розуміння того, як організації можуть створювати й підтримувати конкурентну перевагу. Ці теорії допомагають організаціям аналізувати свої ресурси, можливості та конкурентне середовище і розробляти стратегії, які дають їм змогу досягати своїх цілей.

Однією з ключових теорій є підхід, заснований на ресурсах (RBV), який стверджує, що ресурси і можливості фірми є ключовими джерелами її конкурентної переваги. Ця теорія припускає, що організації мають зосередитися на розвитку та використанні своїх унікальних ресурсів і можливостей для створення цінності для своїх клієнтів і зацікавлених сторін.

Іншою важливою теорією є теорія динамічних можливостей, яка передбачає, що організаціям необхідно вміти адаптуватися і змінюватися у відповідь на мінливі ринкові умови. Ця теорія припускає, що організаціям необхідно розвивати здатність учитися, вводити нововведення і змінювати свою стратегію з плином часу, щоб залишатися конкурентоспроможними.

*Агентська теорія* – ще одна теорія, що належить до стратегічного менеджменту. Ця теорія передбачає, що існує природний конфлікт інтересів між акціонерами та менеджерами, і цей конфлікт може призвести до агентських проблем. Для розв'язання цих проблем організаціям необхідно узгодити інтереси акціонерів і менеджерів і розробити ефективні механізми моніторингу та контролю поведінки менеджерів.

Розуміючи ці теорії стратегічного управління, організації можуть глибше усвідомити, як вони можуть створювати і підтримувати конкурентну перевагу. Вони також можуть застосовувати ці теорії до свого власного організаційного контексту і розробляти стратегії, адаптовані до їхніх унікальних потреб та обставин. Вивчення цих теорій може бути захопливим і повчальним для тих, хто прагне поглибити своє розуміння стратегічного управління.

Окрім моделей і теорій, у стратегічному менеджменті дедалі більшого значення набувають алгоритми.



**Алгоритми** – це набір інструкцій або правил, які можуть виконуватися комп'ютером для розв'язання проблеми або виконання завдання. У стратегічному управлінні алгоритми можуть допомогти організаціям аналізувати дані, виявляти закономірності та розробляти стратегії.

Одним із прикладів алгоритму, що використовується в стратегічному управлінні, є машинне навчання. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великі обсяги даних і виявляти закономірності, які люди не в змозі виявити. Це може бути корисно для організацій, щоб зрозуміти своїх клієнтів, конкурентів і ринкові тенденції.

Ще одним алгоритмом, використовуваним у стратегічному менеджменті, є теорія ігор.

Теорія ігор – це математична основа, яка допомагає організаціям аналізувати стратегічні взаємодії між гравцями в конкурентному середовищі. Її можна використовувати для розроблення стратегій, які оптимізують результати в ситуаціях, коли є кілька гравців із конфліктними інтересами.

Алгоритми оптимізації – ще один тип алгоритмів, що використовуються в стратегічному управлінні. Ці алгоритми можна використовувати для оптимізації ухвалення рішень у ситуаціях, коли існує безліч цілей і обмежень. Наприклад, їх можна використовувати для оптимізації цінових рішень на основі таких факторів, як попит, виробничі витрати та конкуренція.

Застосовуючи алгоритми в стратегічному управлінні, організації можуть здобути конкурентну перевагу завдяки аналізу даних і розробленню точніших та ефективніших стратегій. Однак важливо зазначити, що алгоритми не замінюють людського судження та інтуїції. Швидше, вони є інструментом, який можна використовувати для поліпшення процесу прийняття рішень людиною і поліпшення стратегічних результатів.

Хоча кожна з розглянутих вище моделей, теорій і алгоритмів забезпечує цінну перспективу стратегічного управління, найефективніший підхід передбачає їхню **інтеграцію в єдину структуру**. Комбінуючи ці різні підходи, організації можуть отримати повніше уявлення про

своє внутрішнє і зовнішнє середовище і розробити стратегії, адаптовані до їхніх унікальних потреб і обставин.

Наприклад, організації можуть використовувати SWOT-аналіз для визначення своїх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім використовувати теорію постановки цілей Локка для розроблення стратегій, що максимально експлуатують свої унікальні ресурси і можливості. Вони також можуть використовувати теорію ігор для аналізу конкурентних взаємодій і визначення стратегій, що оптимізують результати.

Алгоритми машинного навчання можна використовувати для аналізу даних про клієнтів і виявлення закономірностей, а алгоритми оптимізації – для оптимізації цінкових рішень. Моделлю Balanced Scorecard можна користуватися для перетворення бачення і стратегії компанії на дієві цілі та заходи.

Інтегруючи ці різні моделі, теорії та алгоритми, організації можуть створити більш цілісний підхід до стратегічного управління. Вони можуть використовувати сильні сторони кожного підходу для розроблення точних та ефективних стратегій, які більшою мірою ґрунтуються на даних.

Важливо зазначити, що успішна інтеграція цих підходів вимагає глибокого розуміння унікальних потреб і контексту організації. Організації мають ретельно продумати, які моделі, теорії та алгоритми найбільше підходять для їхньої ситуації і як їх можна комбінувати для створення цілісної структури.

Інтеграція моделей, теорій і алгоритмів являє собою дослідницький і творчий аспект стратегічного управління. Розвиваючи глибоке розуміння цих різних підходів і того, як їх можна інтегрувати, організації можуть розробляти ефективніші стратегії та досягати бажаних результатів.

Хоча підходи до стратегічного управління забезпечують цінне підґрунтя для розроблення та реалізації стратегій, вони не позбавлені проблем і критичних зауважень. Розуміння цих проблем і критичних зауважень важливе для розроблення ефективних методів стратегічного управління.

Однією з проблем є динамічний характер бізнес-середовища. Темп змін постійно збільшується, і організаціям необхідно вміти

швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Це може ускладнити для організацій розроблення та реалізацію довгострокових стратегій, ефективних протягом тривалого часу.

Ще одна проблема – обмеження даних та аналітики. Хоча алгоритми та інструменти аналізу даних можуть дати цінну інформацію, вони хороші рівно настільки, наскільки хороші доступні дані. У деяких випадках дані можуть бути неповними або неточними, що ускладнює розробку ефективних стратегій, заснованих тільки на даних.

Є також критичні зауваження щодо підходів до стратегічного управління. Одне з критичних зауважень полягає в тому, що ці підходи можуть призвести до зосередження уваги на короткострокових результатах за рахунок довгострокової стійкості. Інше зауваження полягає в тому, що ці підходи можуть бути надто орієнтовані всередину, що призводить до відсутності врахування ширших соціальних та екологічних проблем.

Аби упоратися з цими проблемами та критичними зауваженнями, організації мають бути гнучкими та адаптивними у своєму підході до стратегічного управління. Вони повинні мати можливість швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та відповідним чином коригувати свої стратегії. Їм також необхідно пам'ятати про обмеження даних та аналітики і використовувати ці інструменти в поєднанні з людськими судженням та інтуїцією.

Крім того, організаціям необхідно вийти за межі короткострокових результатів і розглянути питання про довгострокову стійкість своїх стратегій. Їм необхідно враховувати ширший вплив своїх стратегій на суспільство і навколишнє середовище та працювати над розробленням стратегій, які відповідають актуальним соціальним запитам.

Обов'язковою умовою досягнення успіху є узгодженість і тісний взаємозв'язок рішень на різних рівнях. Ця єдність досягається шляхом консолідації стратегій кожного структурного підрозділу підприємства, узгодження планів усіх його функціональних відділів, створення умов, що сприяють реалізації стратегії. Сама по собі наявність стратегічного плану не гарантує те, що він обов'язково буде успішно виконаний. У процесі стратегічного управління мають створюватися організаційні умови для реалізації програм і планів, такі як створення міцної оргструктури, розробка системи мотивації, підвищення ефективності системи управління.



# КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

## *Запитання до підрозділу 1.1.*

1. Надайте визначення менеджменту, стратегічному менеджменту.
2. Охарактеризуйте виробничий менеджмент, менеджмент у галузі матеріально-технічного постачання та збуту продукції, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент, інноваційний, інвестиційний та антикризовий менеджмент.
3. Які основні види менеджменту виокремлюють залежно від об'єкта управління?
4. Пошук відповідей на які запитання включає у себе стратегічний менеджмент?
5. Надайте визначення поняттям «стратегічна вказівка» і «стратегічне планування».
6. Що є найважливішою частиною стратегічного управління інноваційним розвитком високотехнологічного підприємства?
7. Яким подіям у США у 60-х роках минулого століття завдячує своїм виникненням як самостійної наукової дисципліни стратегічний менеджмент?
8. Охарактеризуйте чотири етапи становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі дослідження та управлінської практики.
9. Охарактеризуйте три підходи до визначення стратегічного менеджменту.
10. У чому полягають відмінності стратегічного й оперативного менеджменту?
11. Поясніть відмінність між стратегічним та довгостроковим управлінням.

*Запитання до підрозділу 1.2.*

1. Що таке «наукова школа» і які ви знаєте два шляхи її формування?
2. У які три групи можна об'єднати наукові школи стратегічного менеджменту?
3. Перелічіть основні школи стратегічного менеджменту.
4. Назвіть основні положення школи дизайну. Який вигляд має організаційний процес розроблення стратегії?
5. Які принципові відмінності від дизайн-підходу ви можете виділити в школі стратегічного планування?
6. Як формується стратегія на основі кривої досвіду?
7. Які основні принципи закладено в портфельну стратегію з позицій матриці «зростання – частка ринку»?
8. Сформулюйте основні ринкові загрози та можливі варіанти стратегій згідно з моделлю Портера.
9. За яких умов доцільно застосовувати підприємницький підхід під час розроблення стратегії?
10. Які нові елементи внесла когнітивна школа у стратегічний менеджмент?
11. Наведіть приклади реалізації стратегії з позицій шкіл навчання, влади, культури, зовнішнього середовища та конфігурації.

*Запитання до підрозділу 1.3.*

1. У чому полягає завдання моделі стратегічного планування?
2. Які ви знаєте моделі стратегічного управління?
3. Які чотири етапи налічує модель стратегічного управління Д. Томпсона?
4. Які три етапи налічує модель стратегічного менеджменту Ф. Девіда?
5. Охарактеризуйте модель формування стратегії, яка запропонована К. Ендрюсом?

6. Охарактеризуйте лінійно-функціональну модель управління.
7. Охарактеризуйте штатну або директивну модель.
8. Поясніть, у чому суть проектної і матричної моделі?
9. Охарактеризуйте сервісну модель і модель орієнтації на процес.
10. Назвіть стадії процесу стратегічного управління.
11. Надайте визначення поняттям «стратегічний аналіз», «стратегічне рішення» і «стратегічний контроль».
12. Що таке директива?
13. Що собою являє організаційна культура?
14. Надайте характеристику етапам стратегічного управління.
15. Які ви знаєте інструменти стратегічного управління?
16. Які види документів можуть бути використані у процесі стратегічного управління?

*Запитання до підрозділу 1.4.*

1. Охарактеризуйте модель «П'ять сил Портера».
2. У чому суть моделі «Збалансована система показників».
3. У чому полягає призначення теорій стратегічного управління?
4. Охарактеризуйте агентську теорію.
5. Надайте визначення поняттю «алгоритми».
6. Що собою являють «алгоритми оптимізації»?
7. Що собою являє інтеграція моделей, теорій і алгоритмів?
8. Назвіть найпоширеніші проблеми, пов'язані з цією інтеграцією.

## РОЗДІЛ 2.

# ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### §2.1. Поняття організації як системи

Аналіз середовища є початковим процесом стратегічного менеджменту, оскільки він формує базу як для формулювання місії та цілей організації, так і для розроблення стратегії діяльності, що дає змогу їй реалізувати свою місію і досягти своїх цілей.

Одним із головних завдань управління є підтримання балансу у взаємодії організації з середовищем. Будь-яка організація залучена у три процеси:

1. Отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід).
2. Перетворення ресурсів на продукт (перетворення).
3. Передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Управління має забезпечувати баланс входу і виходу. Якщо цей баланс в організації порушується, вона стає на шлях умирання.

Аналіз середовища передбачає вивчення трьох його елементів:

- а) макрооточення;
- б) безпосереднього оточення;
- в) внутрішнього середовища організації.

Аналіз *макрооточення* охоплює вивчення впливу економіки, правового регулювання та управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складової суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури тощо.

*Безпосереднє оточення* аналізується за такими основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.



Внутрішнє середовище аналізується за такими параметрами:

- кадри організації, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що охоплює організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, а також наукові дослідження і розробки;
- фінанси організації;
- маркетинг діяльності;
- організаційна культура.

Для аналізу середовища першочерговим є розуміння понять «функціонування» і «система».

У найширшому розумінні функціонування означає рух у межах конкретної системи, що не порушує її цілісності та визначеності, відтворення одних і тих самих відносин, форм, якостей як основи стійкості конкретних утворень.



Під **функціонуванням** слід розуміти послідовність дій, здійснюваних суб'єктом щодо досягнення організацією поставлених цілей, підтримання її життєздатності зі збереженням основних властивостей і сутнісних характеристик.

Функціонування організації пов'язане з її розвитком, оскільки рушійні сили розвитку полягають у механізмах його функціонування. Під розвитком у загальному значенні слова розуміють незворотні дії, які призводять до якісної зміни властивостей системи.

Відомо, що розвиток може йти як за лінією прогресу, так і за лінією регресу і виражатися як в *еволюційній* (поступовій), так і в *революційній* (стрибокподібній) формі.

Зазначимо також, що процеси розвитку реалізуються нерівномірно в часі та в просторі. Крім того, розвиток характеризується циклічністю (повторюваністю) і незворотністю. Всі ці параметри необхідно враховувати менеджеру при складанні стратегії розвитку організації.



**Функціонування** – вихідний пункт розвитку системи. Без функціонування не може бути розвитку, і, навпаки, без розвитку система, що функціонує, приречена на стійку рівновагу, незмінність параметрів і придушення відхилень від наявного стану. *Розвиток відбувається через функціонування, проявляється в ньому.*

Розуміння процесів функціонування і розвитку є основою для побудови стратегії організації, адекватної глобальним викликам, зростаючій складності процесів, що відбуваються, внаслідок чого виникає необхідність розглядати організацію як систему.

Поняття «системи» включає такі складові будь-якого матеріально-го об'єкта, як елемент, зв'язки, взаємодія, цілепокладання. Відповідно до визначення Р. Акоффа система являє собою будь-яку сутність, що складається із взаємопов'язаних частин. Системні дослідження являють собою сукупність наукових теорій, концепцій і методів, у яких об'єкт дослідження або моделювання розглядається як система. Чільне місце в системних дослідженнях посідає загальна теорія систем, підвалини якої заклав у 40-х рр. ХХ ст. Л. фон Берталанфі, який визначив систему як «комплекс компонентів, що взаємодіють» [19] або як «сукупність елементів, що перебувають у певних відносинах один з одним і з середовищем» [Там же].



**Система** – від грецького – ціле; складене з частин; з'єднання – безліч взаємодіючих елементів, що перебувають у відносинах і зв'язках один з одним, що становлять цілісне утворення.

**Система замкнута** – у теорії управління це система, ізольована від зовнішнього середовища. У такої системи не існує зовнішніх керуючих і обурливих впливів, а результати внутрішніх змін впливають на її поведінку.

**Система відкрита** – система, що взаємодіє з навколишнім середовищем у будь-якому аспекті: інформаційному, енергетичному, речовому тощо. Поведінка відкритої системи визначається її початковим станом, зміною характеристик її елементів або структури, зв'язків між ними, а також зовнішніми впливами.

*Детерміновані системи* функціонують за заздалегідь заданими правилами, зі заздалегідь визначеним результатом. Наприклад, система навчання здобувачів вищої освіти у закладі вищої освіти, система реєстрації нових підприємств і товарів.

*Стохастичні системи* характеризуються тим, що вхідні впливи можуть відрізнятися від очікуваних, а результати діяльності не завжди збігаються з запланованими.

Це може відбуватися через те, що одні події в організації відбуваються поза нашою волею (форсмажор), інші – через частковий непрофесіоналізм персоналу, треті – через складність завдання або новизну інформації. Наприклад, науково-дослідні підрозділи, венчурні компанії тощо.

*М'які системи* мають високу чутливість до зовнішніх і внутрішніх впливів, а внаслідок цього слабку стійкість. Наприклад, система копіювань цінних паперів, колектив творчих працівників, нові організації, дитина в сім'ї.

*Жорсткі системи* – це системи, засновані на високому професіоналізмі невеликої групи керівників і налагодженій технології управління і виробництва. Вони доволі стійкі до зовнішніх і внутрішніх впливів, але повільно і чітко регламентовано реагують на ці впливи. Наприклад, авторитарні державні режими, компанії з лінійною або зіркоподібною схемою організаційних відносин, а також компанії з пріоритетом влади в організаційній культурі – символ «павук» на логотипі.

Системи можуть бути простими і складними, активними і пасивними.

Кожна організація повинна мати всі ознаки системи. Випадіння хоча б однієї з них неминуче призводить організацію до її ліквідації.

Розглянемо зміст *компонентів системи* (Рис. 2.1).

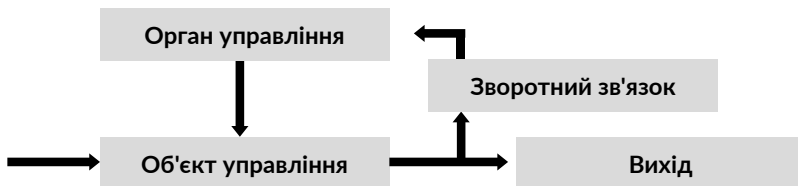


Рис. 2.1. Компоненти системи управління

**Вихід** – результат процесу. Результат зазвичай виступає у матеріальній формі – у вигляді продукції (послуг), необхідної споживачеві і затребуваної ним.

**Вхід** – усе, що змінюється в процесі функціонування системи, тобто вихідні ресурси. До «входу» системи належить усе, що отримує організація для виробництва товарів: сировина, матеріали, комплектувальні вироби, енергія, інформація, нове обладнання тощо. Завдання органів управління зводиться до забезпечення якісного «входу» шляхом проведення маркетингових досліджень і відбору найбільш конкурентоспроможних постачальників. Якщо «вхід» буде неконкурентоспроможним, то система не може забезпечити конкурентоспроможність «виходу».



**Зв'язок у системі** – те, що робить систему єдиним цілим. Зв'язки забезпечують безпосередню взаємодію між елементами (або підсистемами) системи, а також з елементами і підсистемами оточення.

Зв'язки між елементами економічної системи можуть бути прямими, зворотними, рекурсивними, синергетичними, циклічними тощо.

**Прямі** – вид зв'язків у системі, за якого вихідний вплив одного елемента передається на вхід будь-якого іншого елемента.

Якщо всі зв'язки в системі прямі, то сигнал, що надходить на вхід її елемента, не залежить від вихідного сигналу цього елемента і системи загалом. Так при прямому зв'язку інформація, що надходить у керуючий пристрій, не містить відомостей про стан керованого об'єкта.

Прямі зв'язки призначені для заданого функціонального передавання речовини, енергії, інформації або їхніх комбінацій – від одного елемента до іншого в напрямку основного процесу.

Прямий зв'язок між двома елементами керованої системи може здійснюватися безпосередньо або через інші її елементи. У разі опосередкованого впливу вихідний сигнал одного елемента надходить на вхід іншого елемента з передавальним коефіцієнтом проміжного елемента.

*Зворотні* – процес отримання інформації про стан об'єкта управління, одержуваної органом управління після прийняття управлінського рішення. Зворотні зв'язки (Рис. 2.1), в основному, виконують функції інформування, відображаючи зміну стану системи в результаті керуючого впливу на неї. Відкриття принципу зворотного зв'язку стало видатною подією і мало винятково важливі наслідки. Процеси управління, адаптації, саморегулювання, самоорганізації, розвитку неможливі без використання зворотних зв'язків.

*Рекурсивні* – необхідний зв'язок між економічними явищами та об'єктами, за якого зрозуміло, де причина, а де наслідок. Наприклад, витрати в економіці завжди виступають як причина, а їхні результати як наслідок. Між витратами і результатами – рекурсивний зв'язок.

*Синергічні* – у теорії управління це зв'язок, який при спільних діях елементів системи забезпечує збільшення загального ефекту до величини більшої, ніж сума ефектів цих самих елементів, що діють незалежно. (Синегрія – велика ефективність, що утворилася в результаті злиття компанії порівняно з її окремими частинами до об'єднання – мета будь-якого злиття і поглинання).

*Циклічні* – зв'язок між елементами системи, за якого вихід одного елемента слугує входом іншого, вихід якого, у свою чергу, виявляється входом першого.

За напрямком переданих взаємозв'язків зв'язки можна розділити на позитивні та негативні.

У першому випадку зростання однієї змінної тягне за собою зростання іншої, пов'язаної з нею змінної. У другому – навпаки, зростання однієї змінної веде до зниження іншої

В організації можна виокремити дві взаємопов'язані підсистеми: керуючу і керовану.

- Керуюча підсистема – це суб'єкт або орган управління, або система управління.
- Керована підсистема – це об'єкт (об'єкти) управління або сфери управлінської діяльності.

Керуюча підсистема впливає на керовану за допомогою реалізації функцій управління. При цьому на організацію, як на систему, завжди діють певні обмеження, представлені зовнішнім середовищем

організацій (середовище прямого впливу, середовище непрямого впливу) і внутрішнім середовищем організацій.

**Ресурси** є вирішальним фактором у стратегічному управлінні організацією. Сфера стратегічних рішень доволі широка: вибір напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, головних довгострокових партнерів, способів розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких сторін організації і загроз зовнішнього середовища, конкурентної та інноваційної антикризової політики.

Стратегічного характеру набувають застосування ресурсів, їхня логістика (поток, розподіл, зберігання, доставка), функції структурних ланок, ділові процеси та продуктові проекти.

Ресурси – джерело енергії стратегічного управління, основний фактор діяльності, тому життєво важливо управляти ними. Це здійснюється через систему управління ресурсами.

Система управління ресурсами включає в себе:

- Ресурсну стратегію.
- Систему реалізації ресурсної стратегії.

Основними **ресурсами** («входами»), необхідними для функціонування організації, є такі:

- кадрові
- фінансові
- інформаційні
- інфраструктурні
- адміністративні
- матеріально-технічні
- інші

*Кадрові ресурси* – це певна спільнота членів суспільства, якісні професійні та особистісні параметри яких (рівень кваліфікації, здатність до інновацій тощо) дають їм змогу претендувати на вакансію, працювати і регулярно підвищувати кваліфікацію, а також удосконалювати трудові відносини, форми і методи їхнього прояву, що виникають у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Кадровий ресурс:

– особи, які приймають рішення, насамперед на функціональному рівні;

– співробітники як єдине ціле або колектив підприємства;

– персонал як трудовий потенціал (що забезпечує підбір, підготовку, рух, розподіл кадрів).

*Фінансові ресурси* – сукупність фінансових коштів, спрямованих на функціонування та розвиток організації.

За джерелами фінансування цей вид ресурсів можна класифікувати:

- на власні кошти
- позикові кошти

Останніми роками дедалі більшого поширення набувають такі специфічні (нетрадиційні) форми фінансування підприємницької діяльності, як лізинг, франчайзинг та інші. Застосовуючи різні форми лізингу (фінансовий, операційний, поворотний, пайовий), провідні організації досягають сьогодні вагомих соціально-економічних результатів.

*Інформаційні ресурси* можна визначити як весь наявний обсяг інформації в інформаційній системі. Інакше кажучи, інформаційні ресурси – це весь обсяг знань, відчужених від їхніх творців, зафіксований на матеріальних носіях і призначений для суспільного використання.

Інформація, інформаційні ресурси існували завжди і використовувалися людьми для управління. Коли в результаті розвитку суспільства, ускладнення технологій тощо обсяг інформації та рівень її складності надзвичайно зросли, це вимагало створення інформаційної індустрії. Наявність інформації зумовлює розвиток країн, галузей, організацій. Інформація стала одним із найважливіших стратегічних ресурсів організації.

*Інфраструктурні ресурси* являють собою комплекс взаємопов'язаних суб'єктів, що обслуговують і забезпечують реалізацію діяльності організації.

*Матеріально-технічні ресурси* представлені сукупністю сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо, необхідних для виробничого процесу організації.

## §2.2. Види, етапи розвитку та принципи організації

Організації виникли досить давно і в міру розвитку людського суспільства неухильно розросталися, ускладнювалися, набували дедалі більшого значення в житті людей. Якщо спробувати сформулювати, що зазвичай розуміють під організацією, то насамперед виникає думка: поняття «організація» пов'язане зі спільною діяльністю групи людей, які прагнуть досягти певних спільних цілей. У найпростішому формулюванні організація – це група людей, які діють спільно для досягнення спільних цілей. Для успішного досягнення цих цілей діяльність людей у групі має координуватися. Тому організацію можна розглядати як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети або цілей.

Існують, однак, важливі фундаментальні відмінності, які призводять до виокремлення двох суттєвих різновидів організацій.

*Неформальна організація* – група людей, що спонтанно виникає і досить регулярно вступає у взаємодію один з одним.

*Формальна організація* – організація, що володіє правом юридичної особи, цілі діяльності якої закріплені в установчих документах, а функціонування – в нормативних актах, угодах і положеннях, що регламентують права і відповідальність кожного з учасників організації.

Формальні організації поділяються на *комерційні та некомерційні* організації.

Комерційні організації – організації, діяльність яких спрямована на систематичне одержання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг.

Некомерційні організації – організації, які не мають основною метою своєї діяльності одержання прибутку і не розподіляють отриманий прибуток між учасниками організації.

Неформальні організації існують усередині всіх формальних організацій, за винятком, можливо, дуже маленьких (зокрема, у формі міжособистісних неформальних груп). Вони суттєво впливають на багато аспектів управління формальними організаціями. Говорячи про неформальні організації, їх зазвичай так і називають. Далі термін «організація» ми вживатимемо лише стосовно формальних організацій.



У сучасному суспільстві діє безліч різноманітних організацій. Їхня взаємодія визначає специфіку суспільної структури, формує соціальне тло життя сучасної людини. Організації визначають рівень розвитку сучасного суспільства.

Організації можуть бути класифіковані за такими *критеріями*:

1. *Форма власності*:

- приватна;
- державна;
- муніципальна;
- громадська.

2. *Цільове призначення*:

- виробництво продукції;
- виконання робіт;
- надання послуг.

3. *Широта виробничого профілю*:

- спеціалізовані;
- диверсифіковані;
- характер поєднання науки і виробництва;
- наукові;
- виробничі;
- науково-виробничі.

4. *Кількість стадій виробництва*:

- одностадійні;
- багатостадійні.

5. *Розташування підприємства*:

- на одній території;
- на одній географічній точці;
- на різних географічних точках.



**Юридична особа** – це організація, яка:

- має відокремлене майно у власності, у господарському віданні, в оперативному управлінні;
- відповідає майном за своїми зобов'язаннями;
- може від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав;
- може бути позивачем і відповідачем у суді;
- має самостійний баланс або кошторис.

За належністю капіталу і, відповідно, за контролем над підприємством виокремлюють національні, іноземні та спільні (змішані) підприємства.

*Національне підприємство* – підприємство, капітал якого належить підприємцям своєї країни. Національна приналежність визначається також місцем розташування та реєстрацією основної компанії.

*Іноземне підприємство* – підприємство, капітал якого належить іноземним підприємцям, які повністю або в певній частині забезпечують їхній контроль.

Іноземні підприємства утворюються або шляхом створення акціонерного товариства, або шляхом скуповування контрольних пакетів акцій місцевих фірм, що ведуть до виникнення іноземного контролю. Останній спосіб набув у сучасних умовах найбільшого поширення, оскільки він дає змогу використовувати вже наявний апарат, зв'язки, клієнтуру і знання ринку місцевими фірмами.

*Змішані підприємства* – підприємства, капітал яких належить підприємцям двох або більше країн. Реєстрація змішаного підприємства здійснюється в країні одного з засновників на основі чинного в ній законодавства, що визначає місцезнаходження його штаб-квартири. Змішані підприємства – це один із різновидів міжнародного переплетення капіталів. Змішані за капіталом підприємства називаються спільними підприємствами в тих випадках, коли метою їхнього створення є здійснення спільної підприємницької діяльності. Форми змішаних за капіталом компаній досить різноманітні. Найчастіше у формі змішаних компаній створюються міжнародні об'єднання: картелі, синдикати, трести, концерни.

*Багатонаціональні підприємства* – підприємства, капітал яких належить підприємцям кількох країн, називають багатонаціональними. Багатонаціональні компанії утворюються шляхом злиття активів об'єднаних фірм різних країн і випуску акцій новоствореної компанії. Іншими формами утворення змішаних за капіталом компаній є обмін акціями між фірмами, що зберігають юридичну самостійність; створення спільних компаній, акціонерний капітал яких належить засновникам на паритетних засадах або розподіляється в певних співвідношеннях, встановлених законодавством країни реєстрації; придбання іноземною компанією частки пакета акцій національної фірми, що не дає їй права контролю.

У сучасних умовах найбільші промислові фірми наголошують на створенні спільних виробничих підприємств, а також підприємств для здійснення науково-технічного співробітництва, зокрема для спільного використання патентів і ліцензій, а також реалізації угод про кооперацію та спеціалізацію виробництва.

Особливо численні спільні фірми в нових і швидко зростаючих галузях, що вимагають величезних одноразових вкладень, – у нафтопереробці, нафтохімії, хімічній промисловості, виробництві пластмас, синтетичного каучуку, алюмінію, в атомній енергетиці.

Спільні підприємства створюються і як тимчасові об'єднання для виконання великих контрактів на будівництво портів, гребель, трубопроводів, іригаційних і транспортних споруд, електростанцій, залізниць тощо.



**Організаційний розвиток** – це певні цілеспрямовані зміни, що запроваджуються управлінцями з метою підвищення ефективності роботи організації.

Розрізняють три найбільш усталені підходи до розуміння терміну «*організаційний розвиток*»:

- організаційний розвиток як природний процес якісних змін в організації, що відбуваються з часом;
- організаційний розвиток як зміна, що сприяє зростанню чисельності персоналу або збільшенню розмірів організації і зумовлена нововведеннями;

– організаційний розвиток як стратегія управлінського консультування, розрахована на зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшити адаптацію організації до запитів ринку.

У науковому дискурсі поширені два основні погляди на механізм і логіку розвитку організації.

У відповідності з першим – розрізняють механізми організаційного розвитку, що ґрунтуються на «раціональності» діяльності менеджерів, які розробляють і реалізують соціальні проекти реконструкції організації. При цьому збої і дисфункції, що виникають у зв'язку з цією діяльністю, пояснюються або дефектами вихідного проєкту, або помилками, допущеними під час його реалізації.

Друга точка зору фокусується на логіці організаційного розвитку, що виходить із уявлень про організацію як про квазіприродну самоорганізовану систему, що розвивається за певними об'єктивними законами.

Перший підхід було названо «суб'єктно-раціоналістичним», другий – «природно-об'єктивістським».

Основні **проблеми** суб'єктно-раціоналістичного підходу:

– Організаційний розвиток – результат свідомих, радикальних і прогресивних змін, що змінюють способи й умови функціонування організації.

– «Прогресивність» змін принципово не піддається оцінці на основі об'єктивних критеріїв. Зміна лише переживається як прогресивна.

– Майбутнє організаційних соціальних систем не детерміноване минулим, а вільно обирається і проєктується фахівцями – «інженерами людських душ».

– Розвиток не має внутрішньої логіки: це дискретний, ззовні (від суб'єкта-менеджера) привнесений процес.

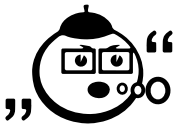
– Людина і соціальна спільнота – пластичний матеріал, що має необмежену здатність адаптації до будь-яких змін зовнішнього середовища і правил гри. Зміни зовнішніх умов і правил гри є головною умовою організаційних змін.

– Людина і спільнота мають здатність швидко й адекватно оцінювати зміни зовнішнього середовища, реагувати на ці зміни, знаходити ефективні зразки діяльності та взаємодії.

– Організація – це або сукупний індивід, або сукупність індивідів (груп), які переслідують свої (рефлексивно усвідомлювані) цілі, співпрацюють і протиборствують у їхньому досягненні.

Впровадження проєктів розвитку організації без урахування природних процесів часто призводить до порушення функціонування, а часто й до знищення організації. Іншими словами, виникає проблема «організаційної цілісності».

Наразі це є актуальним питанням, бо найчастіше організаційні консультанти працюють із приватними аспектами розвитку організації. Такі параметри, як вік та історія організації, розмір організації, характер діяльності, технології, місце розташування організації, навколишнє середовище, людський чинник, організаційні цінності, цінності, які поділяють співробітники, стиль управління, безсумнівно, враховуються під час організаційного консультування. Але одночасно всі ці фактори відстежувати важко. Питання в тому, як під час консультування охопити всі ці аспекти?



Ще в 60-х роках минулого століття було запропоновано розглядати організацію у термінах «особистості», а розвиток організації почали зіставляти з розвитком людини. У 1965 році Дж. Гарднер писав: *«Як люди і рослини, організації також мають свій життєвий цикл. Вони проходять час зеленої та гнучкої юності, розквіту та сучкуватої старості... Організації можуть подолати час від юності до старості за два чи три десятиліття, а можуть жити століттями».*

Таке порівняння, як «подібно до людей, організації мають свій «погляд» на сенс життя, на те, чим для них є люди, персонал...», наводить на роздуми про те, що організації, як і люди, живуть і розвиваються за своїми внутрішніми психологічними законами.

Якщо й далі слідувати логіці таких міркувань, то можна припустити, що організації у своєму розвитку долають кризи, переходячи на нові етапи розвитку, досягають свого розквіту і, врешті-решт, помирають.

Доречно навести ще одне порівняння, запропоноване Л. Грейнером: «...дивисься на якусь фірму: їй лишень три роки, а вона вже наче

постаріла дитина – підстаркувате керівництво, апатичні співробітники, нікому нічого не треба...» [36].

Напрошується висновок про те, що всі організації індивідуальні у своєму розвитку, і психологічний вік організації може сильно відрізнятись від фізичного. Спостереження Л. Грейнера за організаціями майже впродовж 27 років (з моменту виходу його статті «Evolution and revolution as organizations grow» 1972 року) та аналіз етапів розвитку різних організацій дало йому підстави стверджувати, що «смертей» організацій у XXI ст. стало набагато більше.

У науковому дискурсі в межах цього підходу розглядають життєві цикли організацій «organizations life cycles».



**Життєвий цикл організації** – це послідовність етапів розвитку компанії з моменту її заснування до закриття. У кожній організації є свої періоди зростання, становлення, розквіту, старіння. Одну з концепцій життєвого циклу організації запропонував Іцхак Адізес. У поняття життєвого циклу організації, згідно з моделлю Адізеса, входить еволюція компанії в міру її розвитку і взаємодії з оточуючими людьми, ринком, державою та іншими компаніями.

Практично кожна компанія «живе» певний час – від кількох місяців до сотень років. Наприклад, чудовий готель у Японії – Nishiyama Onsen Keiunkan, який побудували понад 1300 років тому. Він працює й донині, приймаючи постояльців.

Адізес виділяв такі етапи життєвого циклу організації:

1. *Зародження* («Залицання» або «захоплення»). Це етап формування бізнес-ідеї. Всі дії спрямовані на її втілення: майбутній підприємець прописує бізнес-план, робить розрахунки, залучає перших людей у команду.

2. *Дитинство*. На цьому етапі життєвого циклу організації підприємець уже зареєстрував бізнес. У компанії ще немає структури, розподілу ролей. Керівник бізнесу все робить сам, можливо, поки що не вміє або не хоче делегувати. Типові труднощі цього етапу: зриви термінів, відсутність аналізу, відсутність досвіду як у керівника, так і у його клієнтів – вони поки що не обізнані з продуктом. Якщо пробле-

ми не були подолані, компанія закривається або стає банкрутом у віці кількох тижнів або місяців.

3. *Висока активність («Давай-давай»)*. Етап настає в тому разі, якщо основні труднощі попередньої стадії було подолано. Продукт отримує визнання у клієнтів, клієнтська база поступово зростає. У керівника з'явився досвід подолання криз. Розподіл ролей може все ще бути відсутнім.

4. *Юність*. На цьому етапі життєвого циклу організації вже формується структура, з'являються відділи, керівник уже вміє делегувати завдання. У цей період важливо займатися не тільки збільшенням продажів, а й зосередитися на збільшенні прибутку.

5. *Розквіт*. Компанія успішно працює, твердо стоїть на ногах, має чітку структуру. Можуть зустрічатися проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих фахівців. Основне завдання підприємця – постійний пошук нових напрямків і точок зростання, масштабування. Якщо компанія залишить усі свої процеси та показники як є, її з часом витіснять конкуренти.

6. *Стабільність*. Це перша фаза старіння в життєвому циклі організації. Вона настає, якщо компанія стоїть на місці, не розвивається, у неї не зростають продажі. Підприємець і його команда перестають вкладатися в розвиток, ігнорують мінливі потреби клієнтів і тренди.

7. *Аристократизм*. На такому етапі компанія вводить формальні правила, зростає адміністративний апарат. Може здаватися, що розвиток іде, адже компанія може поглинати та купувати інші компанії. Але адміністрація не визнає нововведень і дотримується консервативних порядків.

8. *Рання бюрократія («Полювання на відьом»)*. На цьому етапі життєвого циклу організації керівництво починає усвідомлювати кризу, шукати винних, відбуваються звільнення та чистки топменеджерів.

9. *Бюрократизація*. Компанія перестає займатися розвитком, зосереджує увагу на внутрішніх процесах, займається виключно мікроменеджментом щодо співробітників.

10. *Смерть*. На цьому етапі життєвого циклу організації компанія припиняє існування, оскільки позбавляється клієнтів. Смерть може бути повільною і тривати протягом десятиліть, якщо ця компанія – монополія.

Життєвий цикл організації за Адізесом (Рис. 2.2.) допомагає зрозуміти і побачити проблеми на кожному етапі, скоротити кількість ризиків і помилок, вчасно вжити заходів для виходу з кризи.

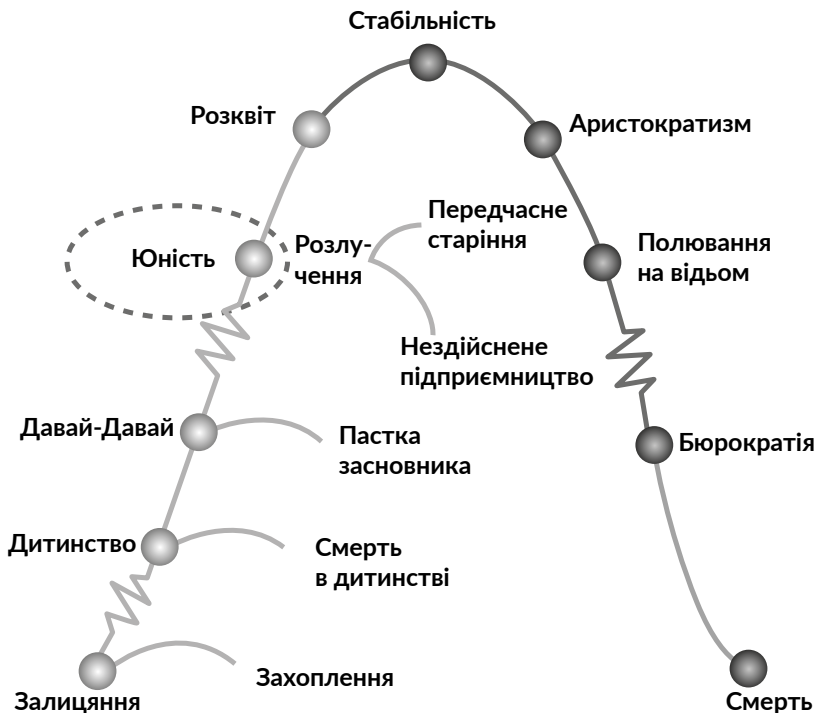


Рис. 2.2. Життєвий цикл організації за І. Адізесом

Аби ефективно управляти життєвим циклом компанії, потрібно добирати «правильних» менеджерів. Для цього Адізес пропонує використовувати власну методику – код РАЕІ [13].

РАЕІ передбачає, що керівники можуть виконувати чотири функції, або ролі: *виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора*. Кожна функція є унікальною:



*Виробники (P)* зосереджені на результаті – прагнуть забезпечити продукт максимально високої якості у поточних умовах.

*Адміністратори (A)* сфокусовані на регламентах і правилах.

*Підприємці (E)* діють неординарно. Вони придумують ідеї та зосереджені на довгостроковому розвитку.

*Інтегратори (I)* дбають про взаємини в колективі.

Адзіес вважає, що на кожному етапі розвитку організації мають переважати кілька ролей. Це означає, що керівники повинні добре виконувати одну, дві або три функції. Решта функцій не повинна ігноруватися, але для них достатньо прийнятного рівня. Інакше компанія приречена на загибель.

Те, які ролі потрібні на певному етапі розвитку організації, видно за абрєвіатурою коду. Велика літера означає відмінне виконання функцій, маленька – прийнятне. Наприклад, Раеі – це коли менеджмент чудово справляється з роллю виробника, добре – з ролями адміністратора, підприємця та інтегратора. РАЕі – коли керівництво чудово справляється з функціями виробника, адміністратора і підприємця, але трохи гірше – з роллю інтегратора.

Адзіес вважає, що на етапі «Дитинства» компанії потрібен Раеі, на етапі «Вперед-Вперед» – РаЕі, на етапі «Юності» – РАеі, «Розквіту» – РАЕі. Втрата якихось ролей, як ми вже говорили, призводить до передчасної смерті.

Адзіес описує чотири сценарії дострокової загибелі компанії:

«*Загибель немовляти*» відбувається, якщо на етапі «Дитинства» керівник відіграє тільки роль виробника – це РООО. Щоб врятувати компанію, потрібні функції інтегратора, підприємця й адміністратора. Їх можуть виконувати навіть рядові співробітники.

«*Пастка засновника*» настає, якщо на етапі «Давай-Давай» управління перетворюється на РОЕО – відсутні ролі адміністратора та інтегратора. Компанію можна розвивати далі, якщо найняти на роботу людей А-типу та І-типу. Це ті, хто почне встановлювати правила, і ті, хто дбатиме про стосунки в колективі.

«*Передчасне старіння*» може настати, коли компанія намагається перейти від «Юності» до «Розквіту». Старіння відбувається, якщо в організації є тільки функції виробників і адміністраторів (РАОО).

«Пожавити» компанію можуть підприємці: вони дадуть нові ідеї. Завдяки цьому організація зможе розвиватися й отримувати більше прибутку.

«Невдалий підприємець» – ще одна пастка, яка чатує на шляху до «Розквіту». Як і «Пастка засновника», вона виникає, коли менеджмент займається лише виробництвом і розвитком (РОЕО). Рецепт «лікування» такий самий – поставити на керівні посади адміністраторів та інтеграторів.

На думку Адізеса, краще від самого початку зібрати команду менеджерів, які разом складають PAEI. Спільно вони успішно відіграють усі чотири ролі. Таке рішення може швидко привести компанію до «Розквіту», а потім до «Стабільності».



Стратегічне управління базується на певних законах і принципах, які необхідно враховувати ще під час розроблення стратегії. *Принципи організації* стратегічного менеджменту тісно пов'язані з принципами роботи всієї компанії. Наприклад, основний принцип управління підприємством – *принцип прибутковості* – лежить в основі будь-якої стратегії. Адже кожен проєкт у компанії має приносити прибуток і вести бізнес до процвітання.

Принципи стратегічного управління організацією відображають закономірності, за якими розвивається будь-який проєкт чи організація в цілому. Вони описують умови, необхідні для розроблення успішної бізнес-стратегії, і задають ідеал управління організацією, до якого має прагнути менеджмент. Дотримання принципів стратегічного менеджменту створює середовище, у якому співробітники усвідомлюють можливість реалізації стратегії і розуміють свою роль у цьому процесі. Це дає змогу домогтися більшої ефективності управління стратегією на всіх рівнях організації. Й уникнути помилок. Наприклад, недотримання одного з принципів може призвести до того, що у компанії буде п'ять неефективних стратегій або не буде жодної. Перше буває, коли тактичні плани плутають зі стратегією. А друге – коли менеджмент захоплюється аналізом інформації, що затягує процес запуску стратегії або зовсім його зупиняє. Що ж потрібно враховувати, щоб не допустити перекосів і помилок під час створення та реалізації стратегії?

Є *п'ять основних принципів*, за якими створюється і реалізується стратегія. Вони багато в чому перегукуються і доповнюють один одного. Подивимося, що ж собою представляють принципи стратегічного планування та управління і як вони застосовуються на практиці.

### **1. Принцип перспективності**

Стратегія має бути розрахована на довгострокову перспективу, з урахуванням можливих змін. Зазвичай генеральний план складають на 3–5 років, а іноді на 10–15 років. Наприклад, завод із виробництва соків може бути розрахований на окупність протягом 15 років. А невелика компанія зі сфери послуг може переглядати стратегію щороку.

Згідно з принципом перспективності всі рішення під час складання стратегії визначають долю компанії в майбутньому. Тому важливо пам'ятати, що наслідки помилок у стратегії неможливо буде виправити оперативним шляхом. Стратегічні помилки можна виправити тільки новою стратегією. Наприклад, заводу не вистачало виробничих потужностей для випуску однієї продуктової лінійки. Керівництво, не довго думаючи, закупило нове обладнання, але завантажити лінію повністю не вдалося. Обладнання обходилося дорого в обслуговуванні, через що фінансові показники різко «просіли». Щоб завантажити нові виробничі лінії і вийти на прибуток, керівництво компанії вирішило вийти на нові ринки.

### **2. Принцип пріоритетності**

Визначивши стратегічний план розвитку, керівництво компанії має послідовно його дотримуватися, підпорядковуючи тактичні дії основним пріоритетам. Відволікти від реалізації стратегії можуть зміни середовища. Наприклад, може змінитися кон'юнктура ринку або внутрішнє середовище організації: зміна персоналу, корпоративної культури. Менеджмент повинен вчасно коригувати стратегічний план і при цьому не відходити від заданої мети. Головне, аби у моменти змін усі прагнення організації були зібрані в «пучок» і спрямовані на реалізацію генерального плану розвитку компанії.

Збити з наміченого шляху може й операційна діяльність, коли на «течку» починають витратити весь час співробітників і ресурси компанії. Щоб цього не сталося, необхідно обрану стратегію зробити основою для поточних планів компанії. Наприклад, одній

торговельній компанії необхідно було сфокусуватися на двох напрямках діяльності згідно із затвердженою стратегією. Однак керівники підрозділів розподілили бюджет на поточні потреби, що не дало змоги проінвестувати пріоритетні види діяльності. В результаті конкуренти швидко відвоювали частку ринку. І щоб вижити, компанії довелося повністю переглядати стратегію.

### **3. Принцип реалізованості**

Цілі у стратегії мають бути складними, але здійсненними. Це – головний принцип, тому якщо цілі недосяжні, у співробітників швидко опустяться руки і стратегію ніхто не реалізує. Щоб поставити реальну ціль, необхідно врахувати можливості компанії як усередині, так і у зовнішньому середовищі. Можна застосувати підхід поступового підвищення цільової «планки». Спочатку трохи занизити обсяги кінцевого результату, щоб менеджери надихнулися і запустили процес реалізації стратегії. А після, з дієвою системою управління, надолужити згаяне і поступово збільшувати фінансові показники.

### **4. Принцип ітеративності (поетапності)**

Досягнення мети через 3–5 років – це багатоетапний і послідовний процес. Усі довгострокові стратегічні рішення здійснюються за допомогою короткострокових ініціатив, які потрібно постійно контролювати. Щоб було легше відстежувати цей процес, потрібно на шляху до мети розставити так звані реперні точки. За ними буде легше відстежувати, чи справді ми йдемо туди, куди потрібно, і чи досягаємо того, чого хотіли? Складність може бути в тому, що процес стратегічного управління є циклічним. У нього немає ні початку, ні кінця. А звідси можуть виникнути складнощі з контролем реалізації стратегії.

Принцип поетапності передбачає постійний аналіз усього стратегічного циклу та ітераційний підхід до розроблення стратегії. Це коли аналіз попереднього періоду збігається з постановкою мети на наступний період.

### **5. Принцип комплексності**

Під час розроблення стратегії важливо всебічно збирати й аналізувати інформацію, відстежувати усі «слабкі місця». Це дає змогу вчасно побачити можливості компанії та розпізнати потенційні ризики. А також підготуватися до «віражів» на шляху до мети і продумати лінію поведінки компанії у різних ситуаціях.

Погано, коли інформації недостатньо і коли її занадто багато. У першому випадку буде складно що-небудь спрогнозувати. У другому – легко «потонути» в потоці інформації і почати аналізувати все підряд заради аналізу. Наприклад, непоодинокі випадки, коли менеджмент занурюється з головою в опрацювання інформації щодо статистики розвитку компанії. І цей процес так затягується, що до самої стратегії вже ніхто не доходить. Щоб цього не допустити, необхідно на етапі аналізу середовища і можливостей одразу ж відсікати все зайве, концентруватися на пріоритетних завданнях і стратегічній меті.

Додатково можна назвати ще декілька допоміжних принципів стратегічного управління підприємством. Деякі джерела виокремлюють ще такі принципи:

- *принцип цілеспрямованості* – всі заплановані заходи мають бути спрямовані на досягнення однієї мети;

- *принцип єдності та цілісності* – коли плани та ініціативи з їхньої реалізації пов'язані та узгоджені між собою;

- *принцип неперервності* – означає, що розробка нової стратегії має проводитися з урахуванням раніше ухвалених документів і результатів діяльності в попередньому періоді;

- *принцип ефективності* – поставлену мету необхідно реалізувати з найменшими витратами ресурсів;

- *принцип відповідальності* – всі учасники стратегічного управління відповідають за свою ділянку роботи (розробка документів, коригування планів, проведення заходів тощо);

- *принцип економічності*, що передбачає необхідність при роботі та впровадженні стратегії ґрунтуватися на наявних ресурсах і намагатися скоротити витрати компанії.

Не менш важливий принцип організації стратегічного менеджменту – це *забезпечення ресурсами*. Адже скласти стратегічний план – це пів справи. Його необхідно ще й успішно виконати. А для цього потрібні умови: матеріальні ресурси, сильна організаційна структура, цінності організації, система мотивації для персоналу, щоб усе було виконано в строки і повною мірою тощо. Стратегічний менеджмент усе це має включати і враховувати. Не варто забувати, що найцінніший ресурс у реалізації стратегії – це люди. І від кваліфікації

фахівців, від того, у чийх руках опиниться стратегія компанії, залежатиме багато чого. Наскільки успішно компанія визначить правильну мету, спланує маршрут з її досягнення, розподілить наявні ресурси та використає можливості.

Для проєктної команди принципи стратегічного управління відіграють роль певного орієнтира. Вони дають змогу створити працюючу стратегію і систему управління в компанії, уникнути при цьому грубих і непоправних помилок і з найменшими витратами прийти до бажаних показників.

### **§2.3. Рівні стратегічного управління організацією**

Об'єктом організації управління є соціально-економічне середовище підприємства, до якого входять працівники, різні знаряддя праці, фінансові й інформаційні ресурси.

Для організації управління підприємством необхідно вирішити низку завдань:

- обрати цілі;
- сформувати колектив;
- визначити структуру та рівні управління підприємством;
- сформувати належні умови.

Основні функції, характерні для організації управління підприємством:

- досягнення обраних цілей;
- скорочення витрат;
- поділ праці, завдяки якому працівники якісніше виконують свої обов'язки.

Рівні управління організацією відображають особливості розподілу праці у цій організації.

На сучасному етапі дедалі виразнішою стає тенденція до спеціалізації в царині професійної діяльності, коли працівник або структурний підрозділ має виконувати передбачені для нього дії і не залучається для виконання інших функцій.

Усередині організації виділяють такі типи поділу праці: *горизонтальний і вертикальний*.

За вертикального розподілу праці кожен менеджер має сферу діяльності, за яку несе відповідальність (сферу контролю), або має певну кількість співробітників, які підпорядковуються йому. У цьому разі розподіл завдань відбувається не в межах одного рівня, а «зверху вниз» – від співробітників, які обіймають найвищі посади, до працівників, які опинилися внизу такої ієрархії. При цьому чим вища посада, яку обіймає співробітник, тим більш загальними завданнями він займається; чим нижче становище фахівця в ієрархії, тим більш часткові перед ним ставляться цілі. Це природний процес, тому що найбільш значущі, з позиції функціонування, рішення зазвичай ухвалюють на «верхівці» ієрархії, тобто топменеджери компанії.

За горизонтального поділу праці співробітники розподіляються між різними функціональними сферами й їм доручають виконання завдань, які є важливими з позиції цієї функціональної сфери. Характерний приклад – конвеєрний випуск товарів: той випадок, коли для окремого працівника передбачена певна операція, і він опиняється на одному рівні з іншими фахівцями, які беруть участь у виробництві продукції.

Внутрішні рівні системи управління організацією не є стабільними і незмінними. Менеджерам, насамперед вищої ланки, необхідно знати, що організаційна структура формується з метою вирішення завдань, поставлених перед організацією.

У подальшому становище компанії на ринку може змінитися, так само можуть змінитися умови її функціонування (додатися конкуренти, змінитися законодавство, економічна або політична ситуації). Крім цього існує ймовірність зміни кількості співробітників організації. Все це може призвести до того, що цілі організації зміняться. У такому випадку необхідно буде змінити і внутрішні рівні управління організацією в зв'язку з тим, що попередня структура зазвичай стає непридатною для реалізації нових цілей.

Управління в організації зазвичай здійснюється за пірамідальною структурою: нижній рівень охоплює більшу кількість менеджерів, а з просуванням на вищий рівень їхня кількість скорочується.

В організації можна виділити *три рівні управління*.

1. *Технічний рівень* (нижчий рівень управління) – менеджери безпосередньо взаємодіють із фахівцями – виконавцями, займаються вирішенням конкретних питань.

2. *Управлінський рівень* (середній) – менеджери на цьому рівні відповідають за перебіг кожного виробничого процесу в структурних підрозділах, що включають у себе низку структурних одиниць; менеджери штабних і функціональних служб структури управління, начальники допоміжних і обслуговувальних виробництв, цільових програм і проєктів.

3. *Інституціональний рівень* (вищий) – адміністрація компанії, що займається загальним стратегічним менеджментом; питаннями стратегічного менеджменту – управління фінансовими ресурсами, вибір ринків реалізації, розвиток компанії. На цьому рівні задіяно тільки 3-7 % від загальної чисельності менеджерів.

На вищому рівні управління здійснюється розробка стратегічних планів, формулюються завдання для середньої ланки.

Важливе значення для управління організацією має її адаптація до динаміки ринку, налагодження відносин із зовнішнім середовищем. Цей рівень управління включає президента, генерального директора та інших членів правління.

Керівники середньої ланки повинні координувати і контролювати діяльність керівників нижнього рівня. Ними виявляються проблеми на виробничому, організаційному та фінансовому напрямі, формуються креативні ідеї та збирають потрібні дані для прийняття рішень керівниками вищої ланки. Середній рівень управління організацією включає менеджерів структурних підрозділів, відділів і служб компанії.

Нижній рівень управління підпорядковується середній ланці. До керівників цього рівня зазвичай належать виробничі майстри, бригадири, керівники груп. Це професійні менеджери вузької спеціалізації, які виконують чітко відрегульовані обов'язки в галузі випуску продукції, реалізації маркетингових заходів, управління матеріальним постачанням тощо. Вони відповідають за грамотне використання наявних ресурсів і раціональне використання техніки та співробітників.



Така структура управління організацією дає змогу забезпечити чітке управління з використанням переваг вузької, поглибленої спеціалізації менеджерів. При цьому у таких умовах складно вираховувати частку внеску окремого керівника нижньої ланки у сукупний результат комерційної діяльності, його зону відповідальності за обрані управлінські рішення.

Останніми десятиріччями фахівцями у галузі стратегічного менеджменту було запропоновано ієрархію управління компанією за такими рівнями.

### *1. Рівень корпоративної стратегії*

Він зачіпає загальні цілі організації та весь її простір. Ці ланки управління покликані виконувати функції ухвалення ключових рішень у технічному, господарському та виробничому напрямках. Найчастіше ухвалення рішення є функцією ради директорів. Корпоративний рівень управління представлений головним керівником (генеральним директором, президентом корпорації тощо), радою директорів та іншим старшим персоналом, який ухвалює стратегічні рішення для всієї організації. Зазвичай до обов'язків цих керівних осіб входять визначення призначення, місії та цілей організації, виявлення ключових сфер діяльності, виділення ресурсів для кожного виду діяльності, а також формулювання стратегій, які охоплюють корпоративну діяльність. Корпоративна стратегія включає також питання фінансової та організаційної структури підприємства в цілому.

Стратегічними завданнями корпоративного рівня можуть бути, наприклад, такі: відкрити нове підприємство за кордоном або створити офшорне виробництво в країні з дешевою робочою силою.

### *2. Рівень ділової стратегії*

На цьому рівні займаються вирішенням таких завдань: збільшення конкурентоспроможності, реакцією на зовнішні чинники, вибором стратегії поведінки головних відокремлених підрозділів. Орган, який ухвалює рішення на цьому рівні, – рада директорів, керівництво підрозділів, генеральні директори.

Фундаментальним на цьому рівні є питання: *як і з ким конкурувати на конкретному ринку?* У компанії цей рівень утворюється з керівників окремих господарських підрозділів, що входять до організації, а також персоналу, що їх забезпечує. Головна роль цих керівників

полягає у тому, щоб трансформувати загальні відомості про напрямки і наміри, що надходять із корпоративного рівня, у конкретні стратегії групової та індивідуальної діяльності.

Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть бути такими:

1. Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
2. Наскільки мають бути модернізовані підприємство й обладнання?
3. У який спосіб фінансуватиметься передбачувана діяльність?
4. Чи потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
5. Чи потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером?

Стратегічне поле бізнесу великих багатопродуктових підприємств переважно дробиться на *стратегічні одиниці бізнесу*.



**Стратегічна одиниця бізнесу** – це внутрішньофірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії фірми в одному або кількох сегментах цільового ринку.

Концепція стратегічних одиниць бізнесу справила суттєвий вплив на формування систем управління у великих фірмах усього світу і тому розглядається як важливий елемент стратегічного менеджменту.

В основі виділення стратегічних одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку.

Сегмент – це певним чином визначена частина ринку, де може бути реалізована продукція підприємства. Об'єкти, що входять до сегмента, повинні мати спільні ознаки. Ідентифікація стратегічних одиниць бізнесу багато в чому є предметом суб'єктивного вибору. Можна запропонувати такі критерії виділення бізнес-одиниць:

– стратегічна одиниця бізнесу має певне коло клієнтів і замовників;

– бізнес-одиниця самостійно планує і здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання;

– діяльність бізнес-одиниць оцінюється на основі обліку прибутків і збитків.

Основне завдання стратегічної одиниці бізнесу – досягнення поставлених перед нею стратегічних цілей, таких як упровадження на новий ринок, зниження витрат, збільшення ринкової частки, розробка і виведення на ринок нової продукції тощо. Ці цілі реалізуються за допомогою ділової (або конкурентної) стратегії.

### 3. Рівень функціональної стратегії

Формує ланцюжок дій, спрямованих на досягнення обраної мети у кожній сфері, в якій функціонує організація, рівні управління на підприємстві покликані забезпечити проведення аналізу, перегляд, синтез різноманітних ідей, висловлених менеджерами на місцях, і дії з реалізації завдань цього підрозділу, а також підтримання прийнятої стратегії компанії. До цих рівнів належить керівництво середньої ланки. Ухвалення рішень перебуває у компетенції керівників підрозділів.

### 4. Рівень операційної стратегії

Включає в себе розроблення особливих стратегій для відокремлених структурних одиниць організації, рівні управління підприємством із відповідними керівниками на місцях. Тут вирішуються проблеми, що належать до відання конкретного підрозділу. Вибір рішення перебуває в компетенції начальників відділів і функціональних служб.

Отже, в межах кожного рівня необхідно розв'язувати певні завдання і формувати відповідні стратегії.

*Корпоративна стратегія* націлена на підвищення перспективи різних бізнесів з досягненням синергічного ефекту.

*Ділова стратегія (або стратегія бізнесу)* орієнтована на розроблення методів і підходів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та демонстрації конкурентних переваг.

*Функціональна стратегія* спрямована на досягнення ефективності стратегії бізнесу шляхом удосконалення механізмів, підбору персоналу, наукових досліджень, фінансування та іншого.

*Оперативна стратегія* спрямована на підтримку стратегії бізнесу та функціональної стратегії. Ключовий елемент: підприємства та географічні сегменти.

Розроблення загальнокорпоративної стратегії розвитку підприємств вважається найважливішим і найскладнішим рівнем. Деякі дослідники називають корпоративну стратегію *портфельною*. Вона опікується досягненням рівноваги портфелів товарів і послуг.

Виділяють такі корпоративні стратегії.

*Стратегія зростання* – націлена на інтегроване, концентроване або диверсифіковане зростання. Наступний рівень стратегічного управління націлений на створення ділових стратегій, які називають *бізнес-стратегією*. Її основне завдання – формування бізнесу, який володіє пролонгованими конкурентними перевагами.

Не менш важливими є конкурентні стратегії, які поділяють на три групи: «Лідерство в продукті», «Лідерство в ціні», «Фокусування».

Існує й інша класифікація конкурентних стратегій, їх ділять на дві групи: *наступальні та оборонні*. У будь-якому разі такі стратегії показують, яку перевагу необхідно використовувати для конкуренції з іншими учасниками ринку.

В основу стратегій функціонального типу покладено впровадження стратегії вищого рівня. Іншими словами, функціональні стратегії розкривають механізм дії щодо вдосконалення маркетинг-міксу товарів або послуг. Сукупність ділових стратегій закладають основу корпоративної стратегії, вони реалізуються завдяки функціональним стратегіям. Нерідко дослідники називають нижчим рівнем стратегічного управління операційні стратегії, які зводять у самостійну групу. Операційні стратегії – це сукупність заходів щодо розроблення та експлуатації виробничих систем. Завдяки злагодженим механізмам операційної стратегії забезпечується виробничий процес.

У міжнародній практиці фахівці з комплексної автоматизації виробничої діяльності виділяють *п'ять рівнів управління сучасною компанією*.

1. На рівні ERP – *Enterprise Resource Planning* (прогнозування ресурсів компанії) розраховують і аналізують різні фінансово-економічні

показники, здійснюють пошук рішень стратегічних адміністративних і логістичних завдань.

2. На рівні MES – *Manufacturing Execution Systems* (системи управління виробничими процесами) розв'язуються завдання в галузі управління якістю товарів, прогнозування та перевірки послідовності здійснення операцій технологічного процесу, управління виробничими і трудовими ресурсами в межах виконуваного технологічного процесу, техобслуговування виробничої техніки.

Зазначені рівні управління сучасного підприємства належать до завдань АСУП (автоматизованої системи управління підприємством) і технічних засобів, за рахунок яких такі завдання виконують, – офісні персональні комп'ютери (ПК) і робочі станції у службах провідних співробітників компанії.

Наступні рівні управління підприємством вирішують завдання, що належать до категорії АСУ ТП (автоматизовані системи управління технологічними процесами).

3. SCADA – *Supervisory Control and Data Acquisition* (система збору відомостей і диспетчерського управління) – це рівень тактичного поточного управління, у межах якого розв'язують завдання з вибору оптимального рішення, проведення діагностики, здійснення адаптації тощо.

4. *Control-level* – рівень локального управління, що реалізується на таких ТСА: ПО – панелі операторів, ПЛК – програмовані логічні контролери, ПСО – пристрої зв'язку з об'єктом.

5. HMI – *Human-Machine Interface* (людино-машинний зв'язок) – виконує візуалізацію (графічне представлення відомостей) ходу технологічного процесу. Input/Output – Входи/Виходи об'єкта керування, які є різними датчиками і виконавчими механізмами (Д/ІМ) окремих технологічних установок і робочих машин.

## **§2.4. Внутрішнє середовище організації**

Внутрішнє середовище організації – це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Воно чинить постійний і найбезпосередніший вплив на функціонування і розвиток організації.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішнього середовища організації, можна дійти висновку, що основними його елементами є:

- цілі організації;
- структура організації;
- застосовувані технології;
- процеси;
- кадровий склад, його потенціал, кваліфікація тощо.

Розглянемо ці елементи докладніше і визначимо, у який спосіб вони між собою пов'язані.



**Цілі організації** – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Зазвичай організації ставлять і реалізують кілька цілей, які є важливими для їхнього функціонування та розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу, або короткострокові, вони можуть стосуватися розв'язання економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними.

**Структура організації** – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу ефективно перетворювати вхідні ресурси на кінцевий продукт і досягати поставлених цілей.

**Технологія** – це спосіб перетворення вхідних елементів у вихідні. У сучасному світі технології змінюються швидкими темпами. Так, у сфері інформаційних технологій зміни можуть відбуватися навіть протягом кількох місяців.

**Процес** – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що перетворюють входи на виходи. Процес можна визначити як сукупність виконуваних операцій, пов'язаних у часі та просторі.

Структура організації багато в чому залежить від того, на якій технології базується процес перетворення ресурсів на готову продукцію.

Для багатьох підприємств технології є основним чинником, що зумовлює її конкурентні переваги.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є **людські ресурси** (кадровий склад). Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві та на роботі по-різному залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища.

Доволі часто наявність індивідуальних рис, які у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю та результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, що не заохочує ініціативу та підприємливість.

Внутрішнє середовище організації формується відповідно до цілей і завдань організації та відповідно до можливостей організації (фінансових, матеріальних, трудових).



**Внутрішнє середовище організації визначається:**

- структурою організації (наприклад, «постачання – виробництво – фінанси – відділ кадрів – збут продукції»);
- системою управління організацією
- виробничими та технологічними процесами;
- рівнем автоматизації, поділом праці, комунікаціями.

**Цілі аналізу внутрішнього середовища організації:**

- Визначити ресурси, загальні та стрижневі компетенції.
- Оцінити, наскільки ефективно організовані процеси в організації.
- Встановити слабкі сторони діяльності організації.
- Оцінити якість продуктів (послуг).
- Проаналізувати фінансову діяльність та інвестиційний потенціал організації.

- Провести оцінку обґрунтованості та прийнятності майбутніх стратегій.

- Оцінити корпоративну культуру.

До **методів аналізу внутрішнього середовища** належать аналіз витрат, аналіз ланцюжка цінностей, аналіз бізнес-процесів тощо.

Найкраще зарекомендували себе методи комплексного аналізу макро- і мікросередовища організації. Це насамперед **SWOT-аналіз**.

*Мета SWOT-аналізу:* дослідження сильних і слабких сторін діяльності організації та визначення можливостей успішного функціонування організації в сформованих і прогнозованих умовах ринку.

Завдання SWOT-аналізу:

1. Визначити сильні та слабкі сторони організації.
2. Провести аналіз зовнішнього середовища (визначити зовнішні можливості та загрози).
3. З'ясувати, якою мірою сильні сторони організації дають змогу скористатися можливостями, що відкриваються, і протистояти загрозам (захищатися від них).
4. Визначити, які стратегії слід реалізовувати за того чи іншого поєднання сил, слабкостей, можливостей і загроз.

*Об'єкт SWOT-аналізу:* аналіз проводять щодо організації загалом.

*Період дослідження:* поточний період. Досліджувалися наявні сильні та слабкі сторони організації та поточна ринкова ситуація.

Матриця SWOT містить:

- S (strengths) – сильні сторони. Характеристики бізнесу, які вирізняють його на тлі конкурентів. Наприклад: кращий клієнтський сервіс на ринку, доступніші ціни.

- W (weaknesses) – слабкі сторони. Ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Наприклад: неефективна реклама, недостатня кількість співробітників.

- O (opportunities) – можливості. Їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Наприклад: правильне розміщення виробництва.



- Т (threats) – загрози. Вони можуть завдати компанії збитків. Наприклад: висока конкуренція на ринку

Можемо дійти висновку, що аналіз середовища – це дуже складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, які відбуваються в середовищі, оцінювання чинників і встановлення зв'язку між чинниками та сильними й слабкими сторонами організації, а також можливостями й загрозами, які містяться у зовнішньому середовищі.

#### *Правила проведення SWOT-аналізу:*

Аби на практиці уникнути можливих помилок і отримати максимум користі зі SWOT-аналізу, необхідно дотримуватися кількох правил.

1. По можливості необхідно максимально конкретизувати сферу проведення SWOT-аналізу. Під час проведення аналізу, що охоплює весь бізнес, його результати, найімовірніше, будуть надто узагальненими і непридатними для практичного застосування. Фокусування SWOT-аналізу на становищі компанії в розрізі конкретного ринку/ сегмента дасть набагато корисніші для практичного застосування результати.

2. Необхідно дотримуватися коректності при віднесенні того чи іншого фактора до сильної/слабкої сторони або можливостей/загроз. Сильні та слабкі сторони – це внутрішні риси компанії. Можливості та загрози описують ситуацію на ринку і непідвладні прямому впливу менеджменту.

3. SWOT-аналіз має показувати реальне становище і перспективи компанії на ринку, а не їхнє внутрішнє сприйняття, тому сильні та слабкі сторони можна вважати такими лише в тому разі, якщо їх (або їхній результат) саме так сприймають зовнішні покупці та партнери. Вони повинні відповідати об'єктивно існуючим відмінностям продуктів компанії від запропонованих конкурентами.

4. Ранжувати сильні і слабкі сторони необхідно відповідно до їхньої значущості (вагомості) для покупців і включати до SWOT-аналізу потрібно лише найважливіші.

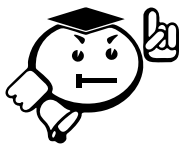
5. Якість SWOT-аналізу безпосередньо залежить від об'єктивності та використання різнобічної інформації. Не можна доручати його проведення одній людині, тому що інформація буде спотворена її

суб'єктивним сприйняттям. Під час проведення SWOT-аналізу мають враховуватися точки зору всіх функціональних підрозділів компанії. Крім того, всі виявлені фактори обов'язково мають бути підтверджені об'єктивними фактами та результатами досліджень.

6. Необхідно уникати розлогих і двозначних формулювань. Що конкретніше формулювання, то зрозумілішим буде вплив цього фактора на розвиток організації зараз і в майбутньому, то більшу практичну цінність матимуть результати SWOT-аналізу.

#### *Обмеження SWOT-аналізу:*

SWOT-аналіз – це лише інструмент для структурування наявної інформації, він не дає ясних і чітко сформульованих рекомендацій, конкретних відповідей. Він лише допомагає наочно уявити основні фактори, а також оцінити в першому наближенні математичне очікування тих чи інших подій. Формулювання на основі цієї інформації рекомендацій – робота аналітика.

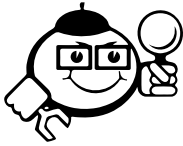


Простота SWOT-аналізу оманлива, його результати сильно залежать від повноти й якості вихідної інформації. Для проведення SWOT-аналізу потрібні або експерти з дуже глибоким розумінням поточного стану і тенденцій розвитку ринку, або дуже великий обсяг роботи зі збору та аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.

Помилки, допущені під час формування таблиці (включення зайвих чинників або втрата важливих, некоректне оцінювання вагових коефіцієнтів і взаємного впливу), не можуть бути виявлені в процесі подальшого аналізу (окрім зовсім явних) – вони призведуть до хибних висновків і помилкових стратегічних рішень.

Крім того, інтерпретація отриманої моделі, а отже, якість висновків і рекомендацій сильно залежать від кваліфікації експертів, які проводять SWOT-аналіз.

*Висловіть свою аргументовану думку відносно цих тверджень.*



*Розглянемо приклад, взявши за відправну точку зовнішній фактор економічної рецесії.*

У традиційній формі SWOT-аналізу ми поставили б фактор ціни в усі чотири клітинки, тому що це одночасно і *сильна сторона* (продукт компанії коштує дешевше, ніж у конкурентів), і *слабка* (люди мають у своєму розпорядженні меншу кількість коштів, щоб витратити їх на продукт), і *можливість* (компанія може собі дозволити стимулювання збуту за допомогою ціни), і *загроза* (конкуренти можуть легко знизити ціни). За нашою моделлю описаний вище шаблон допоможе висунути кілька ретельно сформульованих рекомендацій, наприклад: з огляду на умови поточної рецесії та наші можливості, щоб домогтися більшої економії на витратах порівняно з конкурентами, ми рекомендуємо знизити ціну.

Однак це не все. Скориставшись цим шаблоном, ми можемо сформулювати ще кілька рекомендацій. Наприклад, дотримуючись запропонованого процесу аналізу, зовнішній фактор може бути об'єднаний з іншим фактором із внутрішнього списку, а потім ще з одним, причому кожен із цих випадків, можливо, (але не обов'язково) призведе до унікальної рекомендації:

*- з огляду на умови поточної рецесії та наші можливості підтримувати міцні взаємини з усіма учасниками каналу збуту, ми рекомендуємо запропонувати знижки торговим партнерам, щоб допомогти їм пережити нестабільність.*

Або в комбінації з передбачуваною слабкістю – низькою впізнаваністю бренду шаблон може формулюватися так:

*- з огляду на умови поточної рецесії та низьку впізнаваність нашого бренду, ми рекомендуємо скоротити маркетингову підтримку цієї марки на користь інших, сильніших.*

Аналіз зовнішніх умов у поєднанні з внутрішніми атрибутами допомагає виробити набір чітких і зрозумілих рекомендацій.

Метою використання аналітичного інструменту має стати визначення максимально широкого спектра можливих дій.

Цей процес вимагає ясності та уваги до низки внутрішніх і зовнішніх чинників, натомість у результаті ви отримаєте детальніші та

обґрунтованіші рекомендації. Спробуйте застосувати цей підхід, коли вас наступного разу попросять провести SWOT-аналіз, і на практиці переконаєтеся в його ефективності.

## §2.5. Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище організації охоплює такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники та їхні технології, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, соціально-культурне середовище, що є релевантними стосовно до операцій організації.



**Зовнішнє середовище** – це сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і чинників, які діють в оточенні підприємства і впливають на різні сторони його діяльності.

Об'єкти аналізу **зовнішнього середовища**:

1. **Взаємопов'язаність факторів**: сила, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори.
2. **Складність**: кількість і різноманітність чинників, що значущим чином впливають на організацію.
3. **Рухливість**: відносна швидкість зміни середовища.
4. **Невизначеність**: відносна кількість інформації про середовище і певненість у її релевантності.

*До зовнішнього середовища організації належать:*

1. **Середовище прямого впливу**:

- постачальники;
- конкуренти;
- покупці або клієнти;
- партнери по бізнесу;
- держава та її структури.

## 2. Середовище непрямого впливу:

- культура, мораль, традиції;
- профспілки;
- економічні чинники;
- політичні чинники;
- міжнародне оточення.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства – це оцінювання стану та можливостей подальшого розвитку суб'єктів організації та чинників довкілля – ринки, галузі, постачальники, а також більш глобальні чинники зовнішнього середовища, на діяльність яких підприємство не може впливати. Аналіз проводять для того, щоб отримати дані про фактори, які становлять найбільшу небезпеку, або ж навпаки, пропонують нові можливості. Керівництво підприємства повинне порівняти становище фірми і зовнішні умови: чи є сили у підприємства скористатися цими можливостями і опрацювати слабкості, які надалі здатні ускладнити проблеми.

У зв'язку зі своєю постійною мінливістю зовнішнє середовище є сферою постійного занепокоєння для підприємств. У аналізі зовнішнього середовища вивчаються всі аспекти, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. До аспектів зовнішнього середовища належать життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок; рівень конкуренції; доходи населення, демографічні умови та багато іншого.



**Управлінським обстеженням** називається метод, який використовується для діагностики проблем. Управлінське обстеження – це методична оцінка різних функціональних зон підприємства.

Ця оцінка призначена для виявлення її сильних і слабких сторін. Управлінське обстеження складається з п'яти функцій: а) фінанси; б) маркетинг; в) виробництво; г) людські ресурси; ґ) образ корпорацій. Існує безліч методів аналізу зовнішнього середовища підприємства.

Для отримання чіткої оцінки сил підприємства та прогнозування ситуації на ринку існує SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Передбачити можливості та загрози, які виходять із зовнішнього середовища, що оточує підприємство.

Проведення цього аналізу складається з заповнення матриці (Див. §2.2.), де у відповідних комірках потрібно відобразити як сильні, так і слабкі сторони підприємства, оцінити ринкові можливості та загрози.

Те, що надає підприємству додаткові можливості, особливість підприємства, – це так звані сильні сторони, тобто те, в чому підприємство найбільше досягло успіху. Позитивним аспектом може бути досвід, володіння унікальними ресурсами, наявність сучасних технологій і передового обладнання, висококваліфікований персонал, висока якість продукції, популярність торгової марки. Слабкими сторонами є нестача важливих для функціонування аспектів, те, чого не вдається досягти порівняно з підприємствами-конкурентами, а відтак залишає підприємство в не вигідному становищі. Наприклад, погана репутація підприємства, вузький асортимент продукції, брак ресурсів, недостатній рівень сервісу.

Ринкові можливості показують сприятливі обставини, використовуючи які підприємство може отримати перевагу. Такими обставинами можна вважати погіршення справ конкурентів, зростання попиту на продукцію, введення сучасних технологій у виробництво, збільшення доходів населення. Можливості – це тільки те, що можна використати, а не все, що існує на ринку.

Ринкові загрози – події, які можуть несприятливо впливати на діяльність підприємства. До них належать нові конкуренти, збільшення податків, зниження попиту. На різні підприємства один і той самий фактор може впливати по-різному, може виявитися загрозою, а може, навпаки, можливістю. Для популярного, з високою ціною планкою салону краси зниження рівня доходів населення є загрозою, а для невеликої перукарні це стане можливістю, оскільки люди з меншими доходами оберуть дешевший сервіс.

SWOT-аналіз зовнішнього середовища здійснюємо за аналогією до відповідного аналізу внутрішнього середовища,

**Крок 1.** Визначення слабких і сильних сторін організацій-партнерів, організацій-конкурентів. Насамперед необхідно скласти список характеристик, за якими будуть оцінюватися ці організації. Далі, за кожною характеристикою визначити їхні слабкі та сильні сторони. Зі списку обрати найважливі слабкі та сильні сторони організацій і відобразити їх у матриці.

**Крок 2.** Визначення ринкових загроз і можливостей. Цей етап дає змогу оцінити зовнішнє середовище організації у ширшому контексті. Методологія на цьому етапі аналогічна до попередньої.

**Крок 3.** Співвіднесення слабких і сильних сторін організації з ринковими можливостями та зовнішніми загрозами.

**Удоскоалена модель SWOT-аналізу – це SNW-аналіз** (Strengths – сильні сторони, Neutrals – нейтральні сторони, Weaknesses – слабкі сторони).

SNW-аналіз звертає свою увагу на середньоринковий стан (N), на відміну від аналізу сильних і слабких сторін за матрицею SWOT. Головною причиною розгляду середньоринкового стану є перемога в конкурентній боротьбі підприємства, яке відносно всіх своїх конкурентів за всіма характеристиками, окрім однієї ключової, перебуває в середньоринковому стані, і лише одна характеристика є сильною стороною підприємства.

**PEST-аналіз** використовується для того, щоб проаналізувати макросередовище. Він ґрунтується на дослідженні політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів.

Існує дві варіації цього аналізу: STEP- і PEST-аналіз.

Варіант STEP-аналізу використовується в країнах із стабільною політичною системою та розвинутою економікою. Головним чином враховуються технологічні та соціальні чинники.

Для аналізу макросередовища країн, де економіка є слаборозвинутою, або економіка переживає перехідний період, використовують варіант PEST-аналізу, де головним чином враховують політичні та економічні чинники.

Підставою для вибору будь-якого з варіантів цього аналізу є пріоритетність урахування тих чи інших груп чинників з погляду їхнього можливого впливу і стабільності для спостереження.

Обидва варіанти цього аналізу допомагають виявити значущі політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Однак під час проведення цього аналізу необхідний системний стратегічний аналіз кожного з чотирьох основних чинників, оскільки вони всі тісно взаємопов'язані.

Організація аналізує зовнішнє середовище для того, щоб забезпечити своє успішне просування до визначених цілей, виробити стратегію діяльності, яка забезпечить їй найсприятливіше співіснування.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом, який допомагає керівництву організації розробити систему моніторингу за найважливішими зовнішніми ресурсами та процесами, здійснити заходи для зниження ризиків, забезпечує можливість впливу на дії як конкурентів і постачальників, так і на попит споживачів.

Звичайно, те чи інше підприємство не в змозі контролювати зовнішнє середовище, проте може ефективно адаптуватися до нього, стежити за змінами, що відбуваються у ньому, прогнозувати ці зміни та своєчасно на них реагувати.

Аналіз зовнішнього середовища можна уявити таким, що складається з **чотирьох етапів**:

1. Сканування навколишнього середовища > Виявлення наявних і потенційно можливих змін.
2. Моніторинг окремих трендів та можливих напрямів зміни навколишнього середовища > Визначення характеру еволюції.
3. Проєктування > Визначення майбутніх напрямів змін у навколишньому середовищі.
4. Оцінювання майбутніх змін навколишнього середовища > Вироблення стратегій та їхніх наслідків для організації.

Розглянемо докладніше кожен із етапів.

1. **Сканування.** Організації «сканують» навколишнє середовище, щоб виявити сигнали поточних і потенційних змін або нові проблеми. Сканування дозволяє отримати інформацію про майбутні конфлікти або можливості. У результаті в неї з'являється час, аби заздалегідь розглянути альтернативні варіанти дій і адаптуватися до них. Сканування постачає перші індикатори потенційних змін, які потім використовують у процесі моніторингу та прогнозування.



2. *Моніторинг* передбачає відстеження конкретної зміни зовнішнього середовища у часі. Аналітики спостерігають за еволюцією трендів (наприклад, демографічних, економічних або екологічних індикаторів), за послідовністю подій (наприклад, технологічного або політичного характеру) або динамікою видів діяльності.

Призначення моніторингу полягає в отриманні достатньої кількості даних, які дадуть змогу передбачити прояви типових видів поведінки. Ці типові зразки, найімовірніше, будуть складатися з кількох нових трендів, наприклад, зміни у стилі життя певної соціальної або вікової групи, що проявлятиметься у розвагах, освіті, споживанні тих чи інших товарів, звичках, пов'язаних із роботою, з місцями проживання.

3. *Мета проектування* – розробка моделі зовнішнього середовища.

Під час оцінювання переходять від розуміння та інтерпретації зовнішнього середовища, що було фокусом сканування, моніторингу та прогнозування, до уточнення того, що це розуміння означає для організації.

Дані, що характеризують зовнішнє середовище, корисні для опрацювання альтернативних сценаріїв розвитку організації, визначення загроз і сприятливих можливостей.

Очевидно, що дослідження зовнішнього середовища є одним із ключових моментів розроблення стратегій і пошуку найефективніших шляхів їхньої реалізації. Водночас через сильний вплив фактора невизначеності – це найскладніший і багатофакторний аналіз, на основі якого здійснюється розробка сценарію розвитку організації.



**Сценарій розвитку організації** – це динамічна модель майбутнього, у якій крок за кроком описується можливий перебіг подій із зазначенням імовірностей їхньої реалізації. У сценарії подаються ключові причинні чинники, які необхідно взяти до уваги, і вказуються способи, якими ці чинники можуть вплинути, скажімо, на первинний попит.

Існує кілька прийомів розроблення сценаріїв, пов'язаних із макросередовищем, але серед основних виділяють зазвичай такі:

- виявлення окремих сил, що діють у макросередовищі (для цього необхідно ідентифікувати кожну окрему «рушійну силу» або джерело зміни в межах кожного сегмента макросередовища, здатного вплинути на конкретне майбутнє цієї структури);

- ідентифікація ключових сил макросередовища та їхній аналіз (необхідно розглянути питання: якою мірою окремі сили зміцнюють одна одну, заважають одна одній або діють незалежно одна від одної? У якому вигляді проявляється кожне посилення, протидія або незалежність?);

- формулювання запитань фундаментального характеру на кшталт «що буде, якщо...» (зрештою зміст сценаріїв завжди будують на основі відповідей на запитання такого типу; міркування над цими питаннями призводить до вибору конкретних сценаріїв, які заслуговують поглибленого розроблення);

- створення сюжету сценарію і логіки його розгортання (тут необхідно описати, яким чином розгортатиметься сценарій; як можна перейти від сьогоdnішнього стану до кінцевого стану, передбаченого в кожному сценарії; розглянути, якою буде послідовність подій у разі реалізації того чи іншого сценарію);

- визначення кінцевих станів (результатом кожного сценарію стає опис його кінцевого стану);

- наслідки для стратегічних рішень (сценарії корисні, коли дозволяють виявити потенційні можливості, що можуть слугувати фокусом нових стратегічних альтернатив; ідентифікувати загрози наявним або планованим стратегіям; випробувати одну або кілька стратегій у межах усього набору сценаріїв).

**Інструментарій**, що застосовується для аналізу зовнішнього середовища, наведено у Табл. 2.1.

<b>Вид аналізу</b>	<b>Інструментарій аналізу</b>	<b>Мета аналізу</b>
<i>Аналіз макро-середовища</i>	PEST-матриця	Визначення факторів макросередовища, що прямо й опосередковано впливають на розвиток організації
<i>Галузевий аналіз</i>	Таблиця економічних характеристик галузі	Визначення факторів привабливості та проблем галузі
<i>Аналіз ключових факторів успіху</i>	Таблиця ключових факторів успіху	Визначення ключових факторів фінансового та конкурентного успіху в галузі
<i>Конкурентний аналіз</i>	Матриця Портера («п'ять сил»)	Визначення основних рушійних сил, що викликають зміну в галузі
<i>Аналіз сегментів</i>	Матриця продукт/ринок, багатовимірна кластеризація	Аналіз параметрів того чи іншого продукту/послуги, які можуть бути привабливими для того чи іншого споживача

Таблиця 2.1. Інструментарій аналізу зовнішнього середовища

Вид аналізу	Інструментарій аналізу	Мета аналізу
Позиційний аналіз	Таблиця визначення конкурентних сил і слабкостей	Визначення положення організації щодо конкурентів
Продуктовий аналіз. Аналіз стратегічних зон господарювання	Матриця BCG, Матриця McKinsey	Фокусування уваги на вимоги до потоку фінансових коштів для різних стратегічних зон господарювання та вироблення вказівок для використання цих потоків для оптимізації портфеля товарів/послуг організації
SWOT-аналіз	Матриці SWOT	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

Таблиця 2.1. (продовження). Інструментарій аналізу зовнішнього середовища

Зупинимось на деяких видах аналізу детальніше.



**PEST-аналіз** – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу та напрямку бізнесу. PEST – акронім для Політичних, Економічних, Соціальних і Технологічних чинників, які використовуються, щоб оцінити ринок організаційної або бізнес-одиниці.

Для простоти і зручності аналізу всі фактори прийнято розглядати у вигляді матриці, що складається із чотирьох компонентів.

### **1. Політичні чинники**

- Регулюючі органи та норми.
- Урядова політика, зміни урядової політики.
- Державне регулювання конкуренції.
- Торговельна політика.
- Посилення держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції.
- Вибори на всіх рівнях влади.
- Фінансування, гранти та ініціативи.
- Групи лобювання/тиску на ринку.
- Міжнародні групи тиску. Екологічні проблеми.
- Інший вплив держави в галузі

### **2. Економічні чинники**

- Закордонні економічні системи та тенденції. Загальні проблеми оподаткування.
- Оподаткування, визначене для продукту/послуг.
- Сезонність/вплив погоди. Ринок і торгові цикли.
- Платоспроможний попит. Специфіка виробництва.
- Товаропровідні ланцюги та дистрибуція.
- Потреби кінцевого користувача.
- Обмінні курси валют. Основні зовнішні витрати (енергоносії; транспорт; сировина та комплектуючі; комунікації).

### **3. Соціальні чинники**

- Демографія.
- Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники.
- Структура доходів і витрат. Базові цінності.
- Тенденції способу життя.
- Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології.

– Моделі поведінки покупців. Мода та взірці для наслідування. Головні події та фактори впливу.

- Думки та ставлення споживачів.
- Споживчі переваги. Уявлення ЗМІ.
- Точки контакту покупців. Етнічні/релігійні чинники.
- Реклама та зв'язки з громадськістю.

#### **4. Технологічні чинники**

- Розвиток конкурентних технологій.
- Фінансування досліджень.
- Зрілість технологій. Зміна й адаптація нових технологій.
- Виробнича ємність.
- Інформація та комунікації, вплив інтернету.
- Споживачі, які купують технології.
- Законодавство щодо технологій. Потенціал інновацій.
- Доступ до технологій, ліцензування, патенти.

***Результат PEST-аналізу може виглядати так:***

1. Детальний опис PEST-факторів
  - 1.1 Політичні
  - 1.2 Економічні
  - 1.3 Соціальні
  - 1.4 Технологічні
2. Зведений перелік факторів, що впливають
3. Висновки
4. Вплив на розроблення стратегії
  - 4.1 Ключові фактори
    - 4.1.1 Найсприятливіші можливості
    - 4.1.2 Найважливіші обмеження та загрози
  - 4.2 Вплив на цілепокладання

### 4.3 Завдання

### 4.4 Сценарії

#### 4.4.1 Оптимістичний

#### 4.4.2 Імовірний

#### 4.4.3 Песимістичний.

**Галузевий і конкурентний аналіз** є складовими стратегічного аналізу організації, на виході якого формується оцінка альтернатив для вибору стратегії.

Галузевий і конкурентний аналіз зазвичай використовують для аналізу зовнішньої ситуації (макрооточення) компанії одиночного бізнесу. Конструкція галузевого і конкурентного аналізу має забезпечити отримання відповідей на такі запитання:

- Які економічні характеристики мають головне значення для галузі?
- Що є рушійною силою змін у галузі, який вплив вони мають?
- Які конкурентні сили діють у галузі, наскільки вони сильні?
- Які компанії займають сильні/слабкі конкурентні позиції?
- Хто діятиме надалі в конкуренції подібним чином?
- Які ключові чинники визначають конкурентний успіх чи поразку?
- Наскільки приваблива галузь у перспективі отримання прибутку вище середнього?

**Галузевий аналіз** охоплює такі стадії визначення домінуючих економічних характеристик у галузі й ідентифікації рушійних сил, що спричиняють зміни в галузі:

- Визначення домінуючих економічних характеристик у галузі;
- Ідентифікація рушійних сил, що спричиняють зміни у галузі.

**Конкурентний аналіз** представлений оцінкою ступеня конкуренції, оцінкою конкурентних позицій компанії в галузі, прогнозом можливих дій конкуруючих компаній, визначенням ключових чинників успіху.

М. Портер запропонував для аналізу рушійних сил **модель «п'яти сил»** (Рис. 2.2). Він аргументував цю модель тим, що чим більший тиск цих сил, то менше у наявних компаній можливості збільшувати ціни та прибуток. Ослаблення сил створює сприятливі можливості для компанії. Компанія, змінивши свою стратегію, може впливати на ці сили на свою користь.

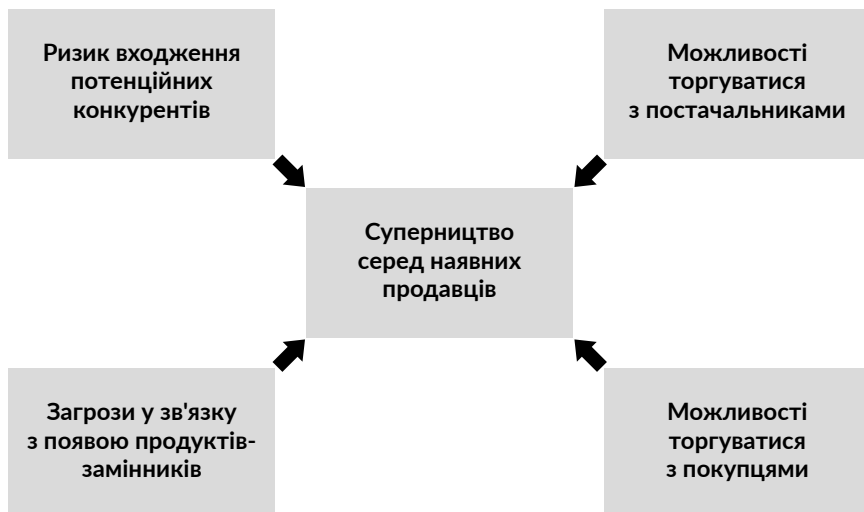


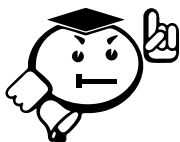
Рис. 2.2. Модель «п'яти сил» Портера



*Матриця Бостонської консультативної групи.*

(БКГ, BCG) наразі є одним із найчастіше застосовуваних інструментів стратегічного аналізу.

Матриця враховує *два фактори*: темп зростання ринку і ринкову частку товару (або групи товарів).



Матрицю БКГ винайшов наприкінці 1960-х засновник Бостонської консалтингової групи Брюс Хендерсон. Він працював над планом розвитку компанії і запропонував скорочувати витрати на прибуткові напрямки, які вже не потребують великих інвести-



цій. А вивільнені кошти вкладати в нові перспективні проекти. Матриця дала змогу визначити, які напрямки можуть принести вигоду, а які – збиткові та безперспективні.

У матриці продукти або бізнес-напрямки розподіляються на групи за двома метриками: горизонтальна вісь показує займану частку ринку щодо конкурентів, вертикальна – темп зростання ринку. У результаті матриця БКГ визначає, які напрямки втрачають популярність, але приносять прибуток («дійні корови»), прибуткові і продовжують захоплювати ринок («зірки»), користуються попитом, але ще слабо представлені на ринку («важкі діти»), не цікаві споживачеві і погано продаються («собаки»).

У схематичному вигляді матриця БКГ має такий вигляд (Рис. 2.3).

Високий рівень		«Проблемні діти»	«Зірки»
		«Собаки»	«Дійні корови»
Низький рівень		Мала	Велика
		Частка ринку	

Рис. 2.3. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ)

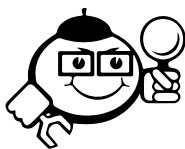
*«Важкі діти»* («знаки питання», «дохлі кішки», «темні конячки») – продукти або напрямки бізнесу, які щойно вийшли на ринок. Швидко зростають, але ще не приносять відчутного прибутку. Якщо вкладати в них ресурси, можуть стати «зірками». Але якщо ситуація на ринку зміниться і попит впаде, можуть перетворитися на «собак». Найризикованіша, але водночас найперспективніша категорія для просування.

*«Зірки»* – популярні продукти, які користуються попитом і приносять компанії прибуток. Вони можуть принести компанії ще більше

грошей, але вимагають великих інвестицій. Коли зростання попиту сповільнюється, стають «дійними коровами». Найвигідніша для вкладень категорія.

«Дійні корови» («грошові мішки») займають більшу частку ринку, ніж аналогічні продукти конкурентів, але перебувають на стадії стагнації або починають втрачати попит. Вони приносять стабільно високий дохід і вже не вимагають великих вкладень, але впираються в стелю ринку. Надалі на них чекає спад.

«Собаки» («кульгаві качки», «мертвий вантаж») – не вигідні для розвитку товари і напрямки. Погано продаються через низький попит на них і приносять мало прибутку.



Аби самостійно побудувати матрицю БКГ в Excel або Google Таблиці, потрібно знати обсяги продажів усіх продуктів у компанії та в основного конкурента на ринку. За допомогою цих даних визначаємо частку і темп зростання ринку.

У матриці БКГ зазвичай використовують відносну частку ринку, тобто обсяг продажів щодо найбільшого конкурента, проте, якщо це можливо, краще орієнтуватися на загальний обсяг ринку.

Темп зростання ринку – це відношення обсягу продажів (виручки) товару в поточному періоді до його обсягу в минулому періоді. Наприклад, обсяг продажів цього року до торішнього.

Далі створюємо бульбашкову діаграму, де по осі X вказуємо отримані частки ринку, а по осі Y – темпи зростання.

За бажання в будь-якому графічному редакторі ділимо поле на чотири частини і визначаємо, до якого типу належать продукти.

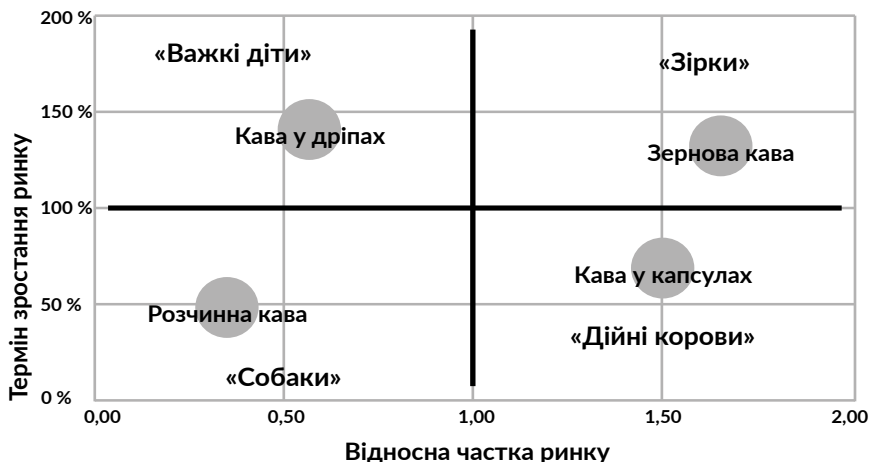


Рис. 2.4. Приклад матриці БКГ

У цьому прикладі кава в капсулах усе ще приносить більше прибутку компанії, ніж аналогічний продукт у конкурента, але попит на неї падає. Зернова – безперечний лідер ринку. Розчинна не витримує конкуренції і може принести компанії збитки. Кава у дріпах займає невелику частку ринку, але активно зростає і може принести прибуток при грамотному розвитку.

Після того як продукти розподілені за секторами матриці, можна переходити до планування. Для цього потрібно обрати одну з чотирьох стратегій розвитку або об'єднати кілька з них залежно від бізнес-цілей.

Максимізація прибутку допомагає отримати максимум виручки від «дійних корів» перш, ніж вони стануть «собаками». Мета – збільшити кількість продажів, навіть якщо доведеться трохи знизити ціну.

У цьому випадку маркетологи проводять акції зі знижками і створюють вигідні оптові пропозиції.

Збільшення частки ринку – це перетворення «важких дітей» на «зірок» за допомогою перенесення в них інвестицій із інших категорій продуктів. За такого підходу компанія зазвичай зазнає короткострокових збитків у розрахунку на подальший прибуток від нових «зірок».

Щоб збільшити частку ринку, маркетологи шукають нові канали збуту, розширюють географію ринку і нарощують обсяги реклами обраного продукту.

Збереження частки ринку – захисна стратегія для «зірок». Компанія спрямовує максимум ресурсів на підтримку товару в статусі лідера ринку. Розвиток продуктової лінійки сповільнюється, але дохід стабілізується.

Щоб підтримати «зірок», маркетологи насамперед ведуть боротьбу з конкурентами. Вони повинні швидко реагувати на будь-які зміни ринкової ситуації та постійно вигадувати нові конкурентні переваги.

Відхід з ринку передбачає відмову від збиткових напрямів бізнесу – «собак». Вивільнені ресурси або розподіляють між іншими типами продуктів, або вкладають у створення і просування нового.

#### *Переваги матриці БКГ:*

– Простота побудови. Достатньо доступу до даних про продажі та базового володіння Excel.

– Наочність результатів.

– Легко читати графік і пояснювати його результати так, щоб це зрозуміла людина, далека від економіки.

– Об'єктивність. На відміну від інших методів планування, наприклад SWOT-аналізу, матриця БКГ заснована на конкретних даних. Це робить її більш надійним інструментом для прийняття рішень.

#### *У методу є і свої недоліки:*

1. Не враховується взаємний вплив продуктів. Споживачі часто купують не товар, а цілу екосистему. Наприклад, пекарня пропонує випічку і каву на винос. Продаж випічки приносить більше прибутку, ніж кáva. У конкурентній боротьбі напій теж програє. Але якщо пекарня перестане продавати його, вона втратить багатьох клієнтів, які приходять за «булочкою і кавою». Через це впадуть показники з продажу випічки.

2. Низька точність через використання лише двох факторів. Зниження частки і темпів зростання ринку не завжди викликане закінченням життєвого циклу товару. Воно може вказувати на кінець ажіотажного попиту або кризу в галузі. А це не завжди приводить до виведення продукту із ринку.

3. Неоднозначність висновків. Якщо продукт опиниться на перетині кількох секторів, матриця не допоможе вибрати стратегію просування.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

### *Запитання до підрозділу 2.1.*

1. У чому полягає відмінність процесів «функціонування» і «розвитку» організації?
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні елементи організації як соціально-економічної системи.
3. Які існують функціональні сфери діяльності організації?
4. Перелічіть основні складові внутрішнього середовища організації.
5. Що таке система, які бувають системи?
6. Охарактеризуйте зміст компонентів системи.
7. Що собою являє зв'язок у системі і які вони бувають?
8. Назвіть ресурси, необхідні для функціонування системи.
9. Що собою являє кадровий ресурс?
10. Охарактеризуйте інформаційні ресурси у контексті сучасної інформаційної революції.

### *Запитання до підрозділу 2.2*

1. Охарактеризуйте фундаментальні відмінності, які призводять до виокремлення двох суттєвих різновидів організацій.
2. Що собою являють формальна і неформальна організація?
3. За якими критеріями можуть бути класифіковані організації?
4. Дайте визначення поняттю «юридична особа».
5. Які організації виокремлюють за належністю капіталу і, відповідно, за контролем над підприємством?

6. Що таке змішані підприємства?
7. Що таке багатонаціональні підприємства?
8. Що таке організаційний розвиток?
9. Назвіть основні проблеми суб'єктно-раціоналістичного підходу.
10. Що таке життєвий цикл організації?
11. Хто є фундатором концепції життєвого циклу організації?
12. Які етапи життєвого циклу організації виділяв І. Адізес?
13. Надайте визначення поняттю «принципи організації стратегічного менеджменту».
14. У чому полягає принцип перспективності?
15. У чому полягає принцип пріоритетності?
16. У чому полягає принцип реалізованості?
17. У чому полягає принцип ітеративності?
18. У чому полягає принцип комплексності?
19. Охарактеризуйте принцип забезпечення ресурсами.

#### *Запитання до підрозділу 2.3*

1. Які типи поділу праці виділяють усередині організації?
2. Які три рівні управління виділяють в організації?
3. Охарактеризуйте рівень корпоративної стратегії.
4. Охарактеризуйте рівень ділової стратегії.
5. Що собою являє стратегічна одиниця бізнесу?
6. Охарактеризуйте рівень функціональної стратегії.
7. Охарактеризуйте рівень операційної стратегії.
8. Які бувають корпоративні стратегії?
9. Які п'ять рівнів управління сучасною компанією виділяються у міжнародній практиці фахівцями з комплексної автоматизації виробничої діяльності?

*Запитання до підрозділу 2.4*

1. Що таке цілі організації?
2. Що таке структура організації?
3. У чому полягають основні цілі аналізу внутрішнього середовища організації?
4. Назвіть інструментарій, який застосовують для аналізу внутрішнього середовища організації.
5. Назвіть методи аналізу внутрішнього середовища?
6. У чому полягає мета і завдання SWOT-аналізу?
7. Назвіть правила проведення SWOT-аналізу.
8. Які є обмеження SWOT-аналізу?
9. Які компетенції потрібні для проведення SWOT-аналізу?

*Запитання до підрозділу 2.5*

1. Перелічіть основні складові зовнішнього середовища організації.
2. Що є об'єктами аналізу зовнішнього середовища?
3. Охарактеризуйте етапи аналізу зовнішнього середовища організації.
4. Що відбувається на етапі сканування?
5. Що відбувається на етапі моніторингу?
6. Що називається управлінським обстеженням?
7. Охарактеризуйте інструментарій, що застосовується для аналізу зовнішнього середовища організації.
8. Як здійснюється SWOT-аналіз зовнішнього середовища?
9. Що собою являє SNW-аналіз?
10. Для чого використовується PEST-аналіз?
11. Що таке сценарій розвитку організації?
12. Що належить до політичних чинників у матриці PEST-аналізу?

13. Що належить до економічних і соціальних чинників у матриці PEST-аналізу?
14. Що собою являють технологічні чинники у матриці PEST-аналізу?
15. Опишіть можливий результат PEST-аналізу.
16. Детально опишіть модель «п'яти сил» Портера.
17. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консалтингової групи.



## РОЗДІЛ 3.

# ПОНЯТТЯ, ТИПОЛОГІЯ, ОЦІНКА ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ

### §3.1. Стратегії організації, їхні сутність і класифікація

Слово «стратегія» походить від грецької – «мистецтво або наука бути полководцем». Історія свідчить, що найталановитіші та найуспішніші полководці великого значення надавали правильній побудові забезпечення армії, а також рішенням, коли вступати в битву, а коли вступати у переговори. Однак використання поняття стратегії не є виключною прерогативою стародавніх греків. У Стародавньому Китаї в 480 р. до н. е. була написана книга під назвою «Мистецтво стратегії». Стратегії набували смислу завдяки нормам оптимальної поведінки. На сьогодні існує кілька визначень терміна «стратегія»:

*Стратегія організації* – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність кроків із досягнення стратегічних цілей.

*Стратегія* – це результат аналізу сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей і перешкод її розвитку.

*Стратегія* – це спланована реакція організації на зміни зовнішнього середовища.

*Стратегія* – це довгостроковий план організації.

Погляди сучасних дослідників збігаються в загальному визначенні поняття, хоча при розшифровці окремих його складових займають різні позиції.

Наприклад, В. Квінт [42] вважає, що стратегія повинна:

- містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальними;
- підтримувати ініціативу;
- концентрувати зусилля в потрібний час у потрібному місці;

- передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
- позначати скоординоване керівництво;
- припускати коректний розклад дій;
- забезпечувати гарантовані ресурси.

Стратегію можна розглядати як мистецтво динамічної самоідентифікації підприємств щодо мінливих обставин зовнішнього середовища: конкурентів, партнерів, джерел ресурсів, правил взаємодії в освітній сфері тощо.

Зазначимо, що універсального, придатного на всі випадки життя підходу до визначення і розробки стратегії не існує, але наукові дослідження у цьому напрямі та накопичений досвід підказують можливі напрями розробки.

Лідером розроблення процедур формування стратегій вважається Гарвардська школа бізнесу. Так, К. Ендрюсом, М. Портером, Г. Гемелом і К. Прахаладом було розроблено найвідоміші підходи до формування стратегій.

Зокрема, К. Ендрюс запропонував підхід, заснований на виявленні відповідності між наявними ринковими можливостями та здібностями організації (економічний підхід).

Своєрідний підхід до формування стратегії бізнесу, що ґрунтується на конкурентній позиції організації, запропонував М. Портер («п'ять сил конкуренції», типові стратегії), а К. Прахалад і Г. Гемел розробили підхід з позиції стрижневих компетенцій, що передбачає виявлення і формування найважливіших компетенцій як здібностей організації до чогось унікального, що забезпечує лідерські позиції серед конкурентів.

Окреслені підходи до розроблення стратегії, що передбачають виявлення сильних і слабких сторін організацій, визначення можливостей і загроз, формулювання місії, цілей і засобів їхнього досягнення, прийнятні у тому разі, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, передбачуване. За високого рівня невизначеності та динамічності середовища ці підходи доволі важко застосувати. Відповідно, аби організація була конкурентоспроможною й успішною в швидко змінюваному оточенні, її стратегія має бути динамічною, тобто такою,

що постійно коригується, розвивається у контексті змін зовнішнього середовища.

Значення стратегії для успішного функціонування та розвитку організації в сучасних умовах можна відобразити тезою: втілення у життя стратегії, що безперервно розвивається, є джерелом стійкої конкурентної переваги.

Суттєве значення для розроблення стратегії розвитку будь-якої соціально-економічної системи має дослідження самого поняття «стратегія».

Розкриттю сутності стратегії присвятили свої праці І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Е. Кассельс, А. Чандлер та інші відомі вчені.

Згідно з Е. Кассельсом стратегія – це модель поведінки, якої дотримується організація для досягнення своїх довгострокових цілей [23]. Класичний підхід до вибору стратегій представлений у працях І. Ансоффа, що визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Стратегії за І. Ансоффом мають низку *специфічних рис*:

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування за якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія має бути використана для розроблення стратегічних проєктів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.

3. Необхідність у стратегії відпадає, щойно реальний перебіг розвитку виведе організацію на бажані події.

4. Під час формулювання стратегії не можна передбачити усі можливості, які відкриваються під час складання проєкту конкретних заходів. Через це доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. Щойно в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, необхідно є і більш точна інформація. Однак вона може

поставити під сумнів обґрунтованість початкового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

6. Оскільки для відбору проєктів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне й те саме. Але це різні речі. Орієнтир являє собою мету, якої прагне досягти організація, а стратегія – засіб для досягнення мети. Орієнтири – це вищий рівень ухвалення рішень. Стратегія, виправдана за одного набору орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Нарешті, стратегія й орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент слугуватимуть фірмі орієнтирами, а в інший – стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються всередині організації, виникає типова ієрархія – те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх – перетворюється на орієнтири [15].

Інакше кажучи, І. Ансофф пропонує обирати стратегію зростання «портфеля продуктів», ґрунтуючись на порівнянні можливостей, представлених на перетині товарів і ринків, наявних у компанії.

Ф. Котлер і Ж.-Ж. Ламбен зробили істотне уточнення моделі І. Ансоффа, виділивши окремо *стратегії зростання і диверсифікації*.

Визнаний у світі соціолог і економіст, професор менеджменту Генрі Мінцберг визначає поняття стратегії через так звану комбінацію п'яти «П»:

- стратегія – план дій;
- стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – порядок дій, тобто план може бути нереалізованим, але порядок дій має бути забезпечений у будь-якому разі;
- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути.

Існує два протилежні погляди на розуміння стратегії.

1. Досить точно визначається кінцевий стан, який має бути досягнутий через тривалий проміжок часу. Далі фіксується, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого стану. Після цього складається план дій із розбивкою за часовими інтервалами, реалізація якого має привести до досягнення кінцевої, чітко визначеної мети. Здебільшого саме таке розуміння стратегії існувало в системах із централізованою плановою економікою.

За такого розуміння стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення конкретної довгострокової мети, а вироблення стратегії – це знаходження мети і складання довгострокового плану. Такий підхід, безперечно, ґрунтується на тому, що всі зміни передбачувані, що всі процеси, які відбуваються в середовищі, детерміновані і піддаються повному контролю та управлінню.

Прикладом стратегії може слугувати довгостроковий план виробництва певної продукції, в якому зафіксовано, скільки і чого виробляти в кожному конкретному часовому проміжку і скільки і чого вироблятиметься в кінцевий період.

2. Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей.

Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці організації, оскільки стратегія, визначаючи напрямок у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням мінливої ситуації. У цьому разі стратегію в загальному вигляді можна охарактеризувати як обраний напрямок, шлях подальшої поведінки в середовищі, функціонування в межах якого має привести організацію до досягнення цілей, що стоять перед нею (співвідноситися з поняттям стратегічного управління). Тобто мета – це місце призначення, а стратегія – засіб досягнення мети.

Узагальнюючи вищенаведені підходи, можемо дійти висновку, що стратегія являє собою модель поведінки організації на певному етапі її життєвого циклу або її стратегічної господарської одиниці, у тому числі за окремими діловими процесами, спрямовану

на досягнення поставленої мети за заданого обсягу ресурсів і сформованих умов зовнішнього середовища.



**Стратегія** – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, який приводить організацію до її цілей. Стратегія – це систематичний процес: спочатку думаємо – потім діємо; формулюємо – потім реалізуємо. На практиці стратегія може з'явитися як відповідь на зміну ситуації.

У табл. 1.2 наведено узагальнення наукових підходів до поняття «стратегія».

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія продовжуватиме та/або почне здійснювати

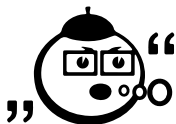
Таблиця 1.2. Підходи до визначення поняття «стратегія».

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
3. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980–1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	И. Ансофф, 1965 р, Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р.	При розробці стратегії слід виокремлювати корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія як послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень	Г. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основну увагу приділяють формуванню планів, які слугують для цілей контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим сторонам, а саме групам	Б. Альстренд, Дж. Лемпел	Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії й організаційної культури

Таблиця 1.2. (продовження). Підходи до визначення поняття «стратегія».

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
7. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основи конкурентоспроможності становлять особливі здібності організації і внутрішні ресурси
8. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (попереджувальною) і реактивною (що адаптується)

Таблиця 1.2. (продовження). Підходи до визначення поняття «стратегія».



Поміркуйте над нижченаведеними висловками відомих у світі успішних людей. Наведіть аргументи «за» і «проти» щодо змісту цих висловів.

«Неважливо, наскільки геніальним є ваш розум або стратегія, – якщо ви граєте поодиночі, ви завжди програєте тим, хто грає в команді».

*Рід Хоффман*

«Стратегія – це те, що ви робите. А також те, що ви обираєте не робити».

*Джек Велч*

«Великі стратегії без великих людей неможливі».

*Стівен Кові*

«Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто метушня перед поразкою».

*Сунь Цзи*

«Найкраща стратегія – завжди бути найсильнішим. Немає закону вищого і простішого, ніж необхідність



концентрувати свої сили... Коротко перший принцип свідчить: дій з максимальною концентрацією».

*Карл фон Клаузевіц*

*Концептуально класичний підхід до формулювання стратегії включає:*

1. Визначення місії.
  2. Зіставлення мети.
  3. Сканування навколишнього середовища для оцінки сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз.
  4. Аналіз наявної стратегії, щоб визначити її актуальність у світі оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища. Формування стратегії також охоплюватиме оцінку ресурсів, відповідаючи на запитання: «Чи достатньо у нас трудових і фінансових ресурсів, доступних зараз або які можна легко зробити доступними в майбутньому, щоб досягти поставлених цілей?»
  5. Визначення специфічних можливостей підприємства.
  6. Визначення ключових стратегічних питань, що впливають із аналізу. Вони стосуватимуться таких питань, як охоплення ринку збуту продукції, підвищення ринкової вартості та ресурсних можливостей.
  7. Визначення корпоративної та функціональних стратегій для досягнення цілей і розвитку конкурентних переваг з урахуванням ключових стратегічних питань. Вони можуть включати бізнес-стратегії для зростання або диверсифікації, загальну стратегію інноваційного розвитку, стратегію лідерства в галузі якості чи витрат або набувати форми конкретних стратегій, пов'язаних із товарним ринком, технологічним розвитком або розвитком людських ресурсів.
  8. Підготовка комплексних стратегічних планів для реалізації стратегій інноваційного розвитку.
  9. Реалізація стратегії інноваційного розвитку.
  10. Контроль за реалізацією стратегії інноваційного розвитку та перегляд існуючих стратегій або розроблення нових.
- Складність формування стратегії полягає в тому, що стратегії часто ґрунтуються на екстраполяції. При цьому доцільно враховувати

волатильність цифрового середовища, в якому функціонує високо-технологічне підприємство. Однак на підприємстві розробляють прогнози, які часто в довгостроковій перспективі не виправдовуються.

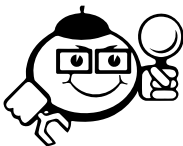
У практиці сучасного бізнесу поняття стратегії розкривається у такий спосіб:

### *1. Стратегія як альтернатива розвитку*

Зазвичай завдання визначення альтернатив розвитку компанії у реальній практиці бізнесу взагалі не ставиться, а стратегія є просто довгостроковим планом компанії. У кращому разі має місце підміна вироблення альтернатив описом песимістичного, оптимістичного та реалістичного варіантів розвитку. Такі варіанти потрібні, але не як результат, а як аналітична база для подальшого вироблення альтернатив. Якщо ж у вас не виникає сумніву, який із розроблених аналітиками варіантів розвитку обрати, значить, фактично ви й не робите вибір. А це означає, що, по-перше, «викинутими» виявилися реальні альтернативи розвитку компанії, серед яких, можливо, і та єдина, потрібна компанії альтернатива. А по-друге, ви внутрішньо не приймаєте на себе відповідальність за «обрану» альтернативу та її реалізацію; і ймовірність того, що стратегія залишиться на рівні ідей, при цьому сильно зростає.

### *2. Стратегія як переосмислення свого бізнесу*

Стратегічні альтернативи, що опрацьовуються, зазвичай не виходять за межі сформованої конфігурації бізнесу, розглядаючи лише зростання за тими чи іншими параметрами (розширення номенклатурного ряду, експансія у нові регіони тощо). Радикальним результатом переосмислення свого бізнесу є вихід із нього і перехід у новий бізнес. Зазвичай така альтернатива з'являється, коли перспективи подальшого розвитку бізнесу виявляються неочевидними або не відповідають вимогам власників компанії до рівня його прибутковості.



На прикладі американської компанії Kimberly-Clark, яка продала всі свої целюлозно-паперові комбінати та сконцентрувалася на бізнесі споживчих товарів на основі паперу, можемо дослідити логіку успішної бізнес-стратегії. Так, Kimberly-Clark свого часу визнали для себе той неприємний факт, що

у них немає реальних перспектив стати лідерами на ринку паперу. Але в них були амбіції і вони зрозуміли, завдяки чому саме вони досягли успіху, наважившись потіснити на цьому ринку такого «монстра», як Procter&Gamble. Почавши з невеликого плацдарму та інвестувавши гроші від продажу комбінатів у розвиток таких брендів, як Huggies і Kleenex, через 25 років вони випередили Procter&Gamble у шести з восьми товарних категорій. Це приклад дійсно успішної бізнес-стратегії.

### *3. Стратегія як відмова*

Серйозні труднощі часто виникають не тільки з визначенням і вибором реальних альтернатив розвитку, а й з послідовною відмовою, що впливає з цього вибору, від завдань, проєктів, бізнесів, які не відповідають цій альтернативі. Розвивати все й одразу – це поки що типовий образ «ідеальної», на перший погляд, але безперспективної стратегії розвитку багатьох молодих компаній.

### *4. Стратегія як системна інтеграція*

Вироблення життєздатних альтернатив, що конкурують між собою, – складне і творче завдання системної інтеграції великого обсягу різномірної інформації та завдань (цілей власників, ринкових прогнозів, інвестиційних потреб тощо).

Одне з найскладніших завдань – визначення та інтеграція в стратегію цілей власників. Регулярно доводиться стикатися з однією з двох крайнощів. Часто цілі й інтереси власників компанії взагалі не знаходять відображення в стратегії або лише формально декларуються. У таких випадках начебто «правильна» стратегія іноді викликає несподівано негативну реакцію з боку власників. Можливо, тому, що згідно з «правильною» стратегією, їм протягом 10 років треба активно вкладати в компанію, нічого при цьому не отримуючи? Розробники стратегії опиняються в глухому куті, тому що або не мають прямого доступу до власників і не знають їхніх цілей і пріоритетів, або не розуміють, яким чином слід врахувати (інтегрувати) заявлені цілі власників у стратегії.

Інша крайність – некритичне втілення у стратегії цілей і вказівок власників, що вступають у протиріччя з ринковими прогнозами або цілями довгострокового розвитку компанії.

### 5. Стратегія як узгодження інтересів сторін

Узгодження інтересів сторін або «політичний» аспект стратегії спеціально опрацьовується поки що здебільшого у великих компаніях, від стратегічних рішень яких залежить рівень зайнятості та рівень доходів бюджету цілих регіонів.

### 6. Стратегія як «цифра»

Однією з ключових передумов успішного бізнес-проєкту є можливість порівняти стратегічні альтернативи за низкою економічних параметрів (накопичений прибуток, обсяг необхідних інвестицій тощо), що є найважливішим фактором для обґрунтованого вибору альтернативи розвитку, особливо власниками компанії. Як свідчить практика, незважаючи на наявність низки припущень і укрупненість розрахунків, саме тут економічна комп'ютерна модель компанії виявляється особливо затребуваною й ефективною.

### 7. Стратегія як відповідь на стратегічний виклик

Суть цієї стратегії можна пояснити на такому прикладі.

У результаті проведеного стратегічного аналізу в одній із компаній з'ясувалося, що якщо через три роки вона не введе на ринок виріб нового покоління, то конкуренти введуть її з ринку. Це стратегічний виклик для компанії, з огляду на який вибудовується стратегія як план конкретних дій. На цьому прикладі можна показати небезпеку некритичного використання «цифри». Якщо керівництво компанії не потурбується про те, що буде з нею на четвертий рік, то в основу стратегії на три роки логічно буде покладено не «витратну» альтернативу освоєння виробу нового покоління, а одну з «прибуткових» альтернатив, наприклад, розвиток мережі дистрибуції.



Якщо стратегічних викликів виявити не вдається, то є ймовірність, що вони з'являться у подальшому, причому у найнесприятливіший момент. Утім, і адекватна відповідь на виявлений стратегічний виклик – аж ніяк не очевидне завдання. Наведемо інший приклад проєкту збагачувальної фабрики: директор визначив, що основним стратегічним викликом для компанії є цінова залежність від монополіста –

споживача видобутої руди. Найбільш очевидною відповіддю на цей стратегічний виклик була реконструкція збагачувальної фабрики, що дало б змогу перейти на продаж концентрату, зокрема й на експорт. Природно, проєкт реконструкції збагачувальної фабрики вимагав залучення серйозних інвестицій. На жаль, замість послідовного і реалістичного підходу до пошуку інвестицій директором було застосовано авантюристичний підхід «вирішити проблему одним махом». Майже весь час керівник витратив на безрезультатні поїздки до чергових потенційних інвесторів, а «занедбаний» комбінат поступово ставав збитковим і втрачав інвестиційну привабливість. Стратегічний виклик було визначено правильно, але відповідь на нього виявилася невдалою.

#### *8. Стратегія як формування бажаного майбутнього*

Довгострокове прогнозування – складний процес. Ця обставина не скасовує необхідності готувати прогнози, але змушує робити особливий акцент на власній цілеспрямованій активності на ринку. В умовах високої невизначеності необхідно прагнути самим формувати визначеність для себе і для ринку. Висока невизначеність на ринку – це не тільки загроза, а й можливість.

#### *9. Стратегія як проєкт*

Наскільки життєздатною виявиться реалізована стратегія, багато в чому залежить від того, якою мірою вона стає дороговказом для компанії і «переводиться» в оперативні управлінські завдання. Перехід від традиційної системи управління з переважанням рутинних завдань до проєктної системи управління з планомірною появою нових завдань, що вимагають узгоджених між службами рішень, – важке випробування для багатьох компаній. Подолати його легше, якщо поставлені цілі мають амбітний характер, а досягнуті результати викликають гордість у співробітників.

#### *10. Стратегія як гнучка жорсткість*

Ситуація компанії, визначена на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ, вносить серйозні корективи в реалізований стратегічний план. Головне – визначити, які параметри стратегії

є принциповими, жорсткими, а які параметри – гнучкими, такими, що підлаштовуються під ситуацію, що змінюється. Наприклад, у Томаса Едісона було майже десять тисяч невдалих спроб, перш ніж він винайшов і довів до кондиції лампу розжарювання. Проте, коли якийсь журналіст запитав Едісона, чи збирається він продовжувати «провалюватися», Едісон відповів: «Я жодного разу не провалився. Я вивчив дев'ять тисяч непрацюючих варіантів своєї ідеї».

Іноді доводиться повністю переглядати стратегію, але не варто відмовлятися від стратегії як такої. Тим більше, що перегляд стратегії може бути викликаний не непередбачуваними обставинами, а розширенням стратегічного бачення керівників компанії.

Узагальнюючи означені підходи до визначення поняття «стратегія», можна виокремити найсуттєвіші та найчастіше використовувані класифікаційні ознаки систематизації стратегій, а саме:

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| ✓ Концепція досягнення конкурентних переваг | ✓ Пріоритет засобів маркетингу |
| ✓ Маркетингове середовище                   | ✓ Ринкова кон'юнктура          |
| ✓ Функціональне призначення                 | ✓ Ринкова поведінка            |
| ✓ Цикл розвитку                             | ✓ Ступінь реалізації           |
| ✓ Вид і масштаб ринку                       | ✓ Ймовірність реалізації       |

Ознака	Види стратегії
Концепція досягнення конкурентних переваг	Стратегія мінімізації витрат. Стратегія диференціації. Стратегія фокусування. Стратегія інновацій. Стратегія швидкого реагування. Стратегія синергізму.

Таблиця 1.3. Відповідність класифікаційних ознак і видів стратегій

Ознака	Види стратегії
Маркетингове середовище	<p>Інтеграційні стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- макроекономічна;</li> <li>- зовнішньоекономічна.</li> </ul> <p>Регіональні стратегії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничої сфери;</li> <li>- невиробничої сфери;</li> <li>- міжгалузєва;</li> <li>- галузева.</li> </ul>
Функціональне призначення	<p>Стратегії факторів виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничих,</li> <li>- інвестиційних,</li> <li>- інноваційних,</li> <li>- фінансових,</li> <li>- трудових,</li> <li>- інформаційних.</li> </ul>
Цикл розвитку	<p>Стратегія зростання.</p> <p>Стратегія стабільності.</p> <p>Стратегія виживання, зокрема антикризова стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- запобігання неспроможності,</li> <li>- вихід із кризи,</li> <li>- ліквідація наслідків кризи.</li> </ul>
Вид і масштаб ринку	<p>Стратегія розширення ринку.</p> <p>Стратегія проникнення вглиб ринку.</p> <p>Стратегія просування товару на нові ринки.</p> <p>Стратегія формування та утримання конкурентних переваг.</p>

Таблиця 1.3. (продовження). Відповідність класифікаційних ознак і видів стратегій

Ознака	Види стратегії
Пріоритет засобів маркетингу	<p><i>Товарна стратегія:</i> диференціація профілюючого товару, диверсифікація.</p> <p><i>Цінова стратегія:</i> підвищення/зниження цін, цінова кон'юнктура.</p> <p><i>Фірмова стратегія:</i> фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю, дизайну.</p> <p><i>Рекламна стратегія:</i> інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.</p>
Ринкова кон'юнктура	Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, підтримуюча, протидіюча.
Ринкова поведінка	<p>Стратегія дрібних організацій:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- копіювання продуктів провідних фірм,</li> <li>- пристосування до потреб,</li> <li>- інтеграція з більшими організаціями.</li> </ul> <p>Стратегія середніх організацій: патентна (ринкових ніш), інноваційна, інтенсивного маркетингу.</p> <p>Стратегія великих фірм: широке проникнення, «зняття вершків».</p>
Ступінь реалізації	Ретроспективна. Поточна. Перспективна.
Імовірність реалізації	Реальна. Сумнівна. Нереальна.

Таблиця 1.3. (продовження). Відповідність класифікаційних ознак і видів стратегій

За іншою класифікацією стратегії поділяють на базові, конкурентні, портфельні і функціональні.



До базових належать такі стратегії, які описують найзагальніші варіанти розвитку організації: стратегія зростання, стратегія скорочення, комбінована стратегія.

До конкурентних стратегій відносять стратегії досягнення конкурентних переваг; стратегії поведінки в конкурентному середовищі. Під конкурентними перевагами при цьому розуміють унікальні відчутні або невловимі активи організації або особливу компетентність у сферах діяльності, важливих саме для цього бізнесу. Конкурентна поведінка, своєю чергою, відображає поведінку в одній із чітко визначених позицій поля конкуренції.

Під час розгляду галузі необхідно визначити такі показники, як її вид (адміністративна чи господарська), стадія життєвого циклу, масштаби, середні витрати, ключові фактори успіху тощо. Фактичне значення тих чи інших галузевих показників зумовлює відповідну галузеву стратегічну лінію.

Зважаючи на модель життєвого циклу галузі (виокремлення стадії зародження, зростання, зрілості та спаду галузі) усі галузі можна поділити на три групи: ті, що розвиваються, зрілі та галузі, що переживають спад. Організації у кожній з груп мають схожі стратегії, незважаючи на те, що можуть виробляти різні товари.

*Портфельна (корпоративна)* стратегія – це стратегія, яка описує загальний напрямок розвитку відносин організації з різними видами бізнесу та спрямована на забезпечення балансу портфеля товарів і послуг.

Портфельні стратегії можна поділити на активні та пасивні. Пасивні стратегії вимагають мінімальної інформації про майбутнє. В основі таких стратегій лежить диверсифікація, що забезпечує максимальну відповідність прибутковості обраному ринковому індексу. Активні стратегії використовують доступну інформацію для підвищення ефективності інвестицій порівняно з простою диверсифікацією.

*Функціональні стратегії* – стратегії, які розробляються функціональними відділами і службами підприємства. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія тощо. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в межах загальної стратегії.

Ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення, місце в економіці країни, ключові проблеми, які розв'язуються в певній сфері, вид бізнесу, стадію розвитку організації, мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну та організаційно-правову базу для розроблення реальної маркетингової стратегії організації.

Вид і масштаб ринку визначають поведінку організації у досягненні стійкого ринкового становища:

- розширення і поглиблення ринку,
- просування товару на нові ринки,
- стратегія конкурентних переваг.

Критерієм такої оцінки виступає частка продукції організації на ринку та її абсолютна і відносна величини.

Найчастіше як методологічний принцип у цьому процесі виступає життєвий цикл товару:

- виведення на ринок,
- стратегія розширення ринку,
- зростання продажів (стратегія проникнення вглиб ринку),
- зрілість і стабілізація (стратегія освоєння своєї частки на ринку),
- занепад (стратегія підвищення рентабельності).

Відповідно до зміни стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу. На стадії виведення товару на ринок організація має невелику кількість покупців, найбільш підготовлених і готових заплатити високу ціну за новий товар. Обсяг продажів невеликий, і за високої ціни прибуток невисокий. Реклама спрямована на повідомлення про переваги товару для потенційних покупців, кількість конкурентів невелика, витрати на маркетинг високі.



*Важливий елемент стратегії організації – це відповідь на запитання:*

*«Як вести конкурентну боротьбу?»*

*Вирішальний елемент стратегії – цільова орієнтація у використанні ресурсів організації. Зрештою,*

стратегія такої конкретної організації зводиться до системи її конкретних конкурентних переваг.



**Конкурентна перевага** – це ті характеристики, які створюють для організації, що виробляє і/або реалізує цей продукт, певну перевагу над її конкурентами.

Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і стосуватися як самого продукту-товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову, тобто форм виробництва, збуту, продажу тощо, специфічних для організації та/або її продукту.

Конкурентна перевага поділяється на два основні види:

- *нижчі витрати,*
- *диференціація.*

Низькі витрати відображають здатність організації розробляти, випускати і продавати порівнянний продукт-товар із витратами меншими, ніж у конкурентів.

Зауважимо, що теорію конкурентної переваги вперше обґрунтував американський економіст Майкл Портер. У відповідності з цією теорією створити переваги можна через лідерство у витратах або диференціацію товарів.



**Диференціація** – це здатність забезпечити покупця унікальною та/або більшою цінністю у вигляді нової якості продукту, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Компанія створює унікальний за властивостями і характеристиками товар. Аналогів у нього немає, тому товар беруть за будь-якою ціною. Це забезпечує високий дохід і лідерство компанії.

Прикладом може слугувати швейцарська годинникова компанія Rolex. У 1926 році виробник придумав годинник Oyster із герметичним корпусом. Англійська плавчиня Мерседес Гляйтце надягала

годинник і вплав перетнула Ла-Манш. Після 10-годинного перебування у воді годинник продовжував працювати, наче й не було нічого. Новий корпус став конкурентною перевагою Rolex.

Пізніше американський інвестор Пітер Тіль додав до цього списку *інтелектуальну власність, мережевий ефект і бренд*. А ще пізніше інший підприємець Сет Годін включив туди *право власності* на обмежені ресурси і талановитих співробітників.

Щодо інтелектуальної власності, то йдеться про те, що компанія створює нові технології, розробки та ідеї й захищає їх за допомогою патентів, торгових знаків на інтелектуальну власність. Конкуренти не можуть скопіювати переваги, інакше понесуть відповідальність за законом.

Як перевага інтелектуальна власність вигідна: вона створюється раз, а користуватися нею можна стільки, скільки дозволяє закон.

Як приклад – американська компанія Walt Disney Studios. Студія викупила 80 % прав на «всесвіт Marvel» і тепер заробляє на фільмах, фігурках, серіалах і фанатському стаффі. Вона отримуватиме прибуток увесь той час, що володіє правами.

Будь-яка потенційно ефективна стратегія і відповідне стратегічне управління мають приділяти достатню увагу обом типам конкурентної переваги. Реальна конкурентна перевага досягається завдяки тому, як певна організація на практиці здійснює окремі види своєї діяльності та всю їхню сукупність загалом.

Суть *мережевого ефекту* така: що більше людей користується продуктом бізнесу, то ціннішим він стає. А якщо покупців мало, відбувається зворотне: інші споживачі теж втрачають інтерес.

Якщо компанії вдається домогтися мережевого ефекту, це стає її конкурентною перевагою. Лідерське становище підтримують самі клієнти.

Так, продукти Google використовують звичайні користувачі, фахівці й організації. Він популярний, про нього скрізь говорять і пишуть.

*Бренд* – це сукупність нематеріальних активів: товарних знаків, репутації, іміджу, бази постачальників, дизайну упаковки, поєднання кольорів. Якщо бренд відомий, він стає конкурентною перевагою. Люди платять за товари бренду, навіть якщо за ціною вони дорожчі, ніж аналоги на ринку.

Отримати перевагу у вигляді бренду може будь-який бізнес, але є нюанс – це дорого, складно і нешвидко. Потрібні інвестиції, команда спеців, розробка цінностей.

Приклад – американська компанія з продажу кави та однойменна мережа кав'ярень Starbucks. Кава там коштує на порядок дорожче, але люди йдуть за капучино й американо в Starbucks через особливе обсмажування зерен, впізнаваний стиль і модну обстановку кав'ярень.

### §3.2. Оцінка ефективності стратегії: загальне поняття

Неправильний вибір стратегічного рішення може призвести до наслідків, які не відповідають очікуванім, і крім того, що мету стратегії не буде досягнуто (за умови, що ресурси витрачено), окрім прямого збитку, додасться безліч негативних чинників, як-от дискредитація особи, яка ухвалює рішення, експертів, а також інших осіб, відповідальних за розробку та реалізацію стратегії. Отже, актуалізується потреба в оцінці стратегічних рішень. Оцінюють їх за критерієм ефективності – комплексним показником ступеня досягнення цілей організації.



**Ефективність** – відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, який визначається як відношення ефекту, результату до витрат, видатків, що зумовили його отримання.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}}$$

**Ефект** – досягнутий результат у його матеріальному, грошовому, соціальному вираженні.

**Ефективність стратегічного управлінського рішення** – це відношення результату виконання стратегічного управлінського рішення (ефекту) до витрат на його розроблення та реалізацію.

**Результат стратегічного управлінського рішення** – досягнення мети організації.

Таким чином, оцінка ефективності стратегії організації - це комплекс заходів щодо різнобічного аналізу організації, спрямований на детальне дослідження основних показників діяльності.

Під час оцінки з'ясовується, наскільки ефективно організація здійснює свою діяльність, який у неї рівень рентабельності, прибутковості, а також визначаються подальші перспективи розвитку.

*До ключових завдань оцінки ефективності стратегії організації належать:*

- визначення ступеня впливу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру на діяльність організації;
- аналіз структури прибутку і динаміка його розвитку;
- вивчення виручки, одержуваної від різних видів діяльності;
- визначення переліку чинників, які впливають на формування доходу, та їхній кількісний вимір;
- вивчення розподілу чистого прибутку і одержуваного в результаті цього ефекту;
- оцінка результативності роботи організації щодо задіяння всіх наявних можливостей для підвищення прибутковості та рентабельності;
- виявлення додаткових резервних можливостей для збільшення прибутковості;
- розроблення ефективних заходів щодо раціонального використання виявлених резервних можливостей.

У більш узагальненому вигляді завдання оцінки результативності стратегії можна представити таким чином:

- ідентифікація реального стану об'єкта;
- аналіз об'єкта за складом і властивостями, а також його порівняння з найближчими конкурентами за аналогічними параметрами;
- визначення змін об'єкта, що відбуваються у певний відрізок часу;
- виявлення головних чинників, які спричинили виникнення змін об'єкта, визначення ступеня їхнього впливу;
- прогнозування основних напрямів подальшого розвитку об'єкта.

Щоб виміряти ефективність стратегії, потрібно вивчити, як вона пов'язує цілі організації з їхнім досягненням і з використаними ресурсами.

Стратегія ефективна, якщо вона використовує ресурси, які виділяються відповідно до прийнятого плану, і забезпечує очікувані результати. Потрібно постійно оцінювати використання ресурсів і продуктивність праці, щоб перевірити відповідність цих показників стратегії організації.

Тому методи оцінки стратегії компанії починаються з оцінки внутрішньої узгодженості цілей і політики для різних частин компанії, які повинні відповідати одна одній, щоб сформувані єдиний комплексний план.

У науковому дискурсі загальноприйнятими є такі **принципи оцінки ефективності стратегії організації**.

1. *Стратегія має бути придатною до оцінювання її ефективності.* Щоб визначити, чи є стратегія ефективною, необхідно мати можливість «виміряти» її ефективність і перевірити, чи досягне вона цілей організації. Наприклад, якщо стратегія полягає в розвитку нового ринку, то потрібно включити конкретну мету і спосіб встановлення, скільки учасників нового ринку в підсумку стануть потенційними клієнтами компанії. Якщо потрібна стратегія поліпшення обслуговування клієнтів, то необхідно з'ясувати, як співвідноситься відсоток проблем клієнтів із відсотком проявів їхньої задоволеності послугами, а також винайти спосіб вимірювання прогресу, як варіант – опитування клієнтів.

2. *Постійний моніторинг за показниками реалізації стратегії.* Щоб контролювати ефективність стратегії, слід встановити базові цінності ще до її реалізації та відстежувати прогрес. Для того щоб вимірювання були корисними у безперервній оцінці ефективності стратегії, цілі мають бути досяжними та релевантними для стратегії, а результати мають бути доступними і своєчасними, аби оцінка була актуальною. Наприклад, є можливість реалізувати стратегію збільшення продажів на 1000 одиниць протягом трьох місяців з поточного рівня, що становить 8000 одиниць. Показники продажів є конкретними та релевантними, їх можна швидко виміряти, щоб отримати актуальні результати.

3. *Постійна оцінка продуктивності праці.* Конкретні цілі, що складаються з вимірних змінних, дають змогу безперервно відстежувати результати, щоб переконатися, що стратегія працює належним чином. Якщо фактичні результати показують затримку продуктивності, буде час додати ресурси, скоригувати свої операції або вжити інших коригувальних дій. Скоригована стратегія часто виявляється менш ефективною, ніж спланована напочатку, оскільки вона може вимагати більше ресурсів. Постійна оцінка дає змогу вирішити, чи продовжувати реалізацію стратегії у зв'язку з змінами, чи розробити ефективніший підхід.

4. *Здійснення аналізу стратегії на відповідність цілям.* Щойно стратегію компанії буде повністю реалізовано, можна буде оцінити її загальну ефективність, визначивши, якою мірою вона досягла поставлених цілей із виділеними ресурсами. Якщо стратегія не досягла своїх цілей або було витрачено додаткові ресурси, необхідно визначити, де стратегічний план зазнав невдачі. Результати стратегії можуть виявитися нижчими за очікувані, якщо у стратегії не було враховано сильні сторони організації або якщо цілі не були досягнуті. У будь-якому разі завершення стратегічного плану залишає організацію у новій ситуації, і цей огляд дає змогу продовжити або з ефективним стратегічним планом, або з тим, що містить зміни, щоб уникнути минулих помилок.

5. *Аналіз зовнішньої узгодженості.* Ділова стратегія також має оцінюватися на основі її зовнішньої узгодженості. Кожна компанія встановлює певну цінову політику, проводить рекламні акції та інші дії, які показують, як вона ставиться до своїх поточних і потенційних клієнтів. Стратегія компанії має підтримувати зовнішнє середовище, включно зі своїми колегами, конкурентами та з урахуванням економічної ситуації на теперішній час та потенціалу її розвитку в майбутньому.

6. *Забезпечення достатнього обсягу «правильних» ресурсів.* Наявність достатньої кількості «правильних» ресурсів має вирішальне значення для реалізації успішної стратегії. При оцінці та вимірюванні ефективності стратегії важливо брати до уваги впевненість управлінської команди, наявність коштів для реалізації стратегії та фізичні можливості, доступні компанії.



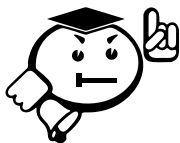
7. *Постійний пошук балансу.* Оцінка ефективності включає в себе оцінку того, чи домоглася компанія належного балансу між своїми бажаними цілями і реальними ресурсами, які вона має в своєму розпорядженні для досягнення цих цілей. Правильна стратегія передбачатиме процес визначення і проектування необхідної кількості ресурсів; швидкість, з якою вони будуть використовуватися; і ймовірність того, що ресурси будуть доступні, коли компанія їх потребуватиме.

8. *Урахування всіх ризиків обраної стратегії.* Важливо також «виміряти» ризик обраної стратегії. Для більшості компаній стратегія, яку вони обирають, і наявні в них ресурси визначають ризикованість їхньої операційної стратегії. Навіть найкраща стратегія зазнає невдачі, якщо в компанії закінчуються необхідні на те ресурси. Однак компанія може піти на такий ризик, якщо існує можливість отримати значний прибуток.

9. *Урахування відповідного часового горизонту.* Стратегія не буде успішною, якщо організація не враховує відповідний часовий горизонт. Життєздатна стратегія містить реальні цілі та чітко визначає, коли цих цілей буде досягнуто. Однак якісні критерії можуть допомогти організаціям змінюватися повільно, й їм потрібен час, щоб опрацювати будь-які зміни до стратегії. У міру того, як компанії стають більшими, вони також повинні розширити свій часовий горизонт, щоб внести зміни в стратегію, оскільки виявляються вже не настільки гнучкими, як раніше, коли масштаби діяльності були меншими. Перевага довшого часового горизонту полягає у тому, що в компанії є ширший спектр ідей і тактик для розгляду і застосування. Компанії, які відчувають брак часу, обмежені у своїх можливостях, і якщо вони зазнають труднощів, у них може бути достатньо часу тільки для злиття або поглинання, щоб врятувати себе.

Отже, *ефективні стратегії* – це ті, які гнучко реагують на потреби бізнесу з постійно змінюваним фокусом зовнішнього середовища і завжди керуються загальним баченням і досяжними цілями.

Тому важливо вести постійний моніторинг та оцінку своєї стратегії, а урахування вищезазначених принципів завжди дасть змогу швидко співвіднести результати та напрямки діяльності та за потреби скоригувати свої дії під час реалізації тієї чи іншої стратегії.



**Ключові показники ефективності** (КПЕ або КРІ –англ.) стали звичним явищем у великих і середніх компаніях по всьому світу. Однак, незважаючи на широке використання КПЕ, багато компаній досі не змогли отримати високу вигоду від КПЕ.

Часто вони розглядаються лишень як інструмент для вимірювання продуктивності на робочому рівні. Таке бачення використання показників упускає переваги, які КПЕ можуть дати для стратегічного планування та реалізації стратегії.

Ключові показники ефективності – один із вирішальних факторів у реалізації стратегії. У процесі стратегічного планування ключові показники ефективності можуть бути безпосередньо пов'язані з досягненням стратегічних цілей.

Стратегія компанії – це спосіб реалізувати своє бачення в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Для досягнення наміченого стану стратегія має бути втілена в конкретні дії за допомогою стратегічних цілей. Їх можна далі розбити на оперативні завдання. Досягнення як стратегічних, так і оперативних цілей потребує регулярного моніторингу задля контролю здійснення корпоративної стратегії.

Саме тут актуалізуються ключові показники ефективності. Вони свідчать про ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей. Таким чином, КПЕ слугують системою раннього попередження стратегічних та оперативних проблем. Якщо відхилення між виміряною продуктивністю та цільовими показниками на високому рівні, то настав час переглянути, проаналізувати причини та вжити заходів.

З одного боку, впровадження КРЕ здається простою дією, але на практиці тягне за собою низку проблем, і досить часто вони використовуються не найефективнішим чином.

**П'ять поширених помилок** під час використання ключових показників ефективності:

1. *Ключові показники ефективності не узгоджуються зі стратегічними цілями.*

Ви можете збирати дані для різних показників. Однак для того, щоб отримати дані, необхідні для ухвалення правильних стратегіч-

них рішень, спочатку потрібно визначитися, які показники ефективності є ключовими.

Критерієм вибору показника ефективності як ключового є те, наскільки він відповідає стратегічній меті.

Припустимо, ви компанія-початківець зі стратегічною метою збільшити кількість клієнтів протягом наступного року до 1000. Тоді КРЕ, який являтиме собою «кількість новопрیدбаних клієнтів», відповідатиме цій стратегічній меті. Рівень КРЕ «фінансових резервів» не відповідатиме цій меті. Це може навіть суперечити меті, оскільки для її досягнення можуть знадобитися інвестиції в маркетингові кампанії, які можуть підірвати фінансовий резерв.

*2. Вибір КРЕ обмежений лише тими, які легко піддаються вимірюванню.*

Найпростіший шлях – обмежитися КРЕ, які легко виміряти, як, наприклад, капітальні витрати. Однак залежно від ваших стратегічних цілей цього може бути недостатньо.

Якщо ви займаєтеся сервісним бізнесом, «задоволеність клієнтів», швидше за все, є важливим КРЕ. Проте це набагато важче піддається підрахунку, ніж капітальні витрати. У такому разі можна отримати уявлення про рівень задоволеності клієнтів, наприклад, за допомогою опитування задоволеності сервісом.

Ще більш складною буде ситуація, якщо у вас є стратегічна мета підтримки інноваційної корпоративної культури. Хоча це у принципі неможливо виміряти безпосередньо, ви все ж таки можете віднайти показники і для цього, наприклад, кількість нових ідей для удосконалення продукту чи послуг, представлених співробітниками протягом місяця.

*3. У виборі ключових показників ефективності надається занадто великої ваги минулому.*

Існує відмінність між КРЕ, орієнтованими «назад», і КРЕ, орієнтованими «вперед». І те й інше важливо. Однак, якщо у вас є тільки орієнтовані на минулий досвід ключові показники ефективності, це створить проблему для компанії. Це як дивитися тільки в дзеркало заднього виду під час водіння.

Зворотні ключові показники ефективності – це ті, які орієнтовані на минулі результати; іноді їх також називають ключовими показниками результатів (KRIs).

Перспективний КРЕ впливає на майбутній результат і пропонує варіанти рішень. Це може бути, наприклад, «орієнтація на клієнта», яка може допомогти стимулювати продажі.

*4. Ключові показники ефективності використовують як інструменти контролю за співробітниками.*

Ризик деяких КРЕ полягає у тому, що вони можуть бути використані для контролю за співробітниками і навіть їхнього покарання. Візьмемо, наприклад, КРЕ «кількість продажів на одного торгового представника». Хоча цей показник відображає дані щодо індивідуального рівня ефективності кожного торгового представника, є ризик спровокувати поведінку, яка є контрпродуктивною. Якщо співробітники помічають, що їхні чесно отримані дані будуть використані проти них, наприклад для зменшення їхнього бонусу, це може стимулювати контрпродуктивну поведінку. Наприклад, торгові представники продають зі збитковими знижками, щоб збільшити свою кількість продажів.

*5. Відсутність відмінностей між стратегічними та оперативними КРЕ.*

Існує різниця між стратегічними та оперативними КРЕ, якою часто нехтують. Стратегічні ключові показники ефективності актуальні для довгострокової діяльності. Таким чином, збір даних для них потрібен не так часто, як для операційних КРЕ. Для деяких операційних КРЕ, особливо у виробничих процесах, дані потрібно збирати і контролювати практично в режимі реального часу, тоді як для стратегічних КРЕ буде достатньо щомісячного або щоквартального збору даних і моніторингу.

***Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності:***

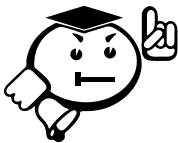
1. Тісно пов'язати стратегічні ключові показники ефективності зі стратегічними цілями.

Тримайте стратегічні ключові показники ефективності актуальними для реалізації вашої стратегії та вашого регулярного огляду стратегії, переконавшись, що вони актуальні й тісно пов'язані з конкретною стратегічною метою.

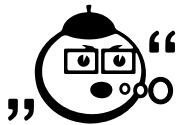
2. Інтегрувати ключові показники ефективності у структуру стратегічного управління.

Ви можете підвищити ефективність КПЕ, інтегрувавши їх у структуру стратегічного управління. Одним із найпопулярніших фреймворків є збалансована система показників.

3. Застосовувати суворі критерії для вибору ключових показників ефективності.



Ключові показники ефективності можуть виявляти різницю між успішною реалізацією стратегії та нездатністю своєчасно виявляти й адаптуватися до стратегічних завдань. Важливим є правильне впровадження стратегічних та операційних КПЕ. Це означає, що вони мають бути узгоджені з корпоративною стратегією та відповідати поставленій меті.



«КПЕ подібні до смолоскипів, які використовуються для освітлення різних куточків вашого бізнесу. Через обмежені ресурси ви не можете світити в кожному кутку. Тому ви маєте зробити суворий вибір ключових показників ефективності на основі таких критеріїв, як релевантність вашим стратегічним цілям, баланс між перспективними і зворотними ключовими показниками та зрозумілість ключових показників ефективності».

*А. Д. Рубін,  
генеральний директор компанії One Medical*

Реалізувати стратегії та моніторинг КРЕ можна за допомогою інноваційного програмного рішення (наприклад, SILA UNION), яке допомагає розробляти стратегічні плани для вашого бізнесу та оцінювати ваш прогрес у досягненні ваших цілей. Платформа здебільшого пропонує набір інструментів для моніторингу та аналізу в реальному часі фактичних фінансових і нефінансових показників порівняно з цільовими значеннями для конкретного підрозділу або бізнесу

в цілому. Завдяки багатофункціональному інтерфейсу є можливість розробляти стратегічні карти та збалансовані системи показників і контролювати реалізацію своєї бізнес-стратегії.

Вбудовані інструменти дають змогу об'єднати показники з декількох джерел виробничих і фінансових даних, які обчислюються, підтримуються і класифікуються автоматично. Візуалізувати дані можна у таблицях, діаграмах, цифрових картах і панелях моніторингу.

За допомогою цих інструментів легко аналізувати поточну ситуацію у компанії в режимі реального часу, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки та критичні відхилення, а також виявляти тенденції для прийняття обґрунтованих рішень з будь-якої точки світу.

### §3.3. Критерії оцінювання стратегії

Вибір стратегії є непростим завданням, проте ще складнішим є завдання підбору відповідних інструментів для контролю за перебігом стратегії та оцінювання її результатів. Оцінка стратегії є заключним етапом стратегічного планування і триває на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може здійснюватися за двома напрямками:

– Оцінка конкретних стратегічних варіантів на предмет їхньої придатності, життєздатності та прийнятності для організації.

– Порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

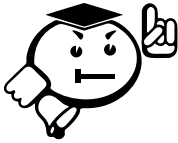
Ефективна система оцінки вимагає наявності *чотирьох основних елементів*:

1. *Мотивація для оцінювання.* Перш ніж оцінка зможе бути проведена, у керівника організації має виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати.

2. *Інформація для оцінки.* Вимогою достовірності оцінки є наявність інформації у зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також її наслідки після реалізації.

3. *Критерії оцінювання.* Стратегії мають оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії можуть бути згруповані за 5 групами (табл. 3.1).

4. Рішення за результатами оцінки стратегії. Оцінка сама по собі не є завершальним етапом. Вона має спрямовувати рішення про вибір стратегії та сприяти визначенню її дієвості. Для цього мають бути розроблені відповідні системи коригувальних дій, що ґрунтуються на оцінці поданої інформації.



Складність здійснення оцінки може бути зумовлена такими основними причинами:

- Недоступність, несвоєчасність, недостатність наданої інформації.
- Неузгодженість критеріїв оцінки стратегії.
- Бар'єри з боку керівництва.
- Високі витрати на процедуру оцінки.
- Складність обраного методу оцінки.

Критерій	Зміст критерію
<i>Послідовність здійснення стратегії</i>	Стратегія визначається метою верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня
<i>Узгодженість з вимогами середовища</i>	Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці та критичним змінам, що відбуваються в ній
<i>Здійсненність стратегії</i>	Стратегія не повинна ні переоцінювати доступні ресурси, ні створювати невирішені проблеми в майбутньому
<i>Прийнятність для стейкхолдерів</i>	Стратегія повинна відповідати очікуванням конкретних груп підтримки

Таблиця 3.1. Критерії оцінювання

Перевага щодо конкурентів	Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримання конкурентної переваги в обраній галузі
---------------------------	--

Таблиця 3.1. (продовження). Критерії оцінювання



**Стейкхолдери** (з англ. stakeholder – зацікавлена сторона):

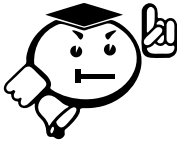
- це особа чи організація, яка може вплинути на роботу проєкту, має пряме чи опосередковане відношення до нього;
- це групи, організації або індивідууми, на які організація має вплив і від яких вона залежить.

Зростання ролі та значення стейкхолдерів у стратегічному менеджменті визначається принаймні такими двома обставинами.

*По-перше*, складне і швидко змінюване середовище існування сучасних компаній, у багатьох випадках різке скорочення життєвого циклу технологій, проєктів, товарів і послуг вимагають відмови від жорсткого, командного управління і переходу до децентралізованого управління, більшої свободи в ухваленні рішень, більш гнучкої та швидкої реакції на зміни. А коли ми говоримо про «зміни», то у 80 випадках зі 100 йдеться про зміни у взаємовідносинах зі стейкхолдерами – постачальниками, споживачами, інвесторами, акціонерами, топменеджментом, державними інститутами та іншими.

*По-друге*, сучасні стейкхолдери – не пасивні учасники економічного обміну, які готові покійно споживати все, що їм запропонують компанії. Це активні організатори системи взаємовідносин, які не тільки обирають із безлічі товарів, брендів, а й прагнуть активно впливати на ухвалення рішень корпораціями щодо того, що виробляти, як і для кого. Вони прагнуть так розгорнути політику компанії, щоб вона максимально відповідала їхнім інтересам, домагаються кращої відповідності характеристик продуктів своїм очікуванням, прагнуть перерозподіляти ресурси корпорації на свою користь.





Теорія стейкхолдерів має системний характер, оскільки розглядає систему стейкхолдерів у їхній взаємодії, і визначає поведінку корпорації як дію різнобічно і навіть протилежно спрямованих сил та інтересів, що будується на трьох засадах:

- *по-перше*, необхідно реалістично і конструктивно підійти до формування системи стейкхолдерів компанії;

- *по-друге*, виявити інтереси і визначити зони їхнього можливого конфлікту;

- *по-третє*, запропонувати механізми впливу на поведінку стейкхолдерів (управління стейкхолдерами), а як методологічна основа теорії мають виступати принципи етичного ведення бізнесу, що мають свої специфічні риси для кожної галузі і навіть для кожної компанії.

Аналіз системи стейкхолдерів містить у собі ідентифікацію та систематизацію основних стейкхолдерів, оцінку їхніх цілей, збір інформації про них і використання її у процесі управління. Важливо з'ясувати інтереси стейкхолдерів, їхні уявлення про бажані напрямки діяльності компанії. Співпраця з ними передбачає проведення переговорів, контакти зі стейкхолдерами, мотивування їхньої поведінки з метою визначення найбільшої вигоди для компанії.



#### Практичне завдання:

До кожного з критеріїв сформулюйте по одному запитанню, яке ви хотіли б поставити, щоб вдало вибрати або оцінити стратегію.

- Послідовність.
- Узгодженість/придатність.
- Здійсненність.

- Прийнятність.
- Перевага.

Існує кілька типів запитань, які ви могли запропонувати для кожного з вищезазначених критеріїв.

### *1. Послідовність*

Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості з діяльністю організації. Однак на практиці може спостерігатися значна непослідовність. Конкретні запитання, які вам необхідно поставити, можуть бути такими:

- Чи існують проблеми координації та планування самі по собі чи вони є результатом діяльності людей? Якщо так, то це, ймовірно, відбувається через непослідовність у стратегії.

- Чи означає успіх однієї організаційної одиниці/підрозділу провал для іншої/іншого? Якщо так, то стратегія, найімовірніше, непослідовна.

- Чи продовжують проблеми поточної діяльності представлятися для вирішення вищій ланці управління, незважаючи на передачу повноважень підлеглим? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна.

- Чи узгоджується стратегія з цінностями організації?

### *2. Узгодженість/придатність*

Налагодження стосунків компанії з навколишнім середовищем має два аспекти: підприємство повинне і відповідати, і пристосовуватися до нього і водночас конкурувати з іншими компаніями, які також прагнуть пристосуватися.

Конкретні запитання, які ви могли б поставити:

- Наскільки повно варіант стратегії корелюється з проблемами, визначеним у стратегічному аналізі?

- Чи використовує стратегія переваги та можливості компанії?

- Чи відповідає вона цілям?

- Чи має вона достатню гнучкість для того, щоб мати справу з обстановкою, що швидко змінюється?

### 3. Здійсненність

Основне питання тут полягає в тому, чи може стратегія втілюватися в життя за рахунок наявних у розпорядженні фізичних, трудових і фінансових ресурсів. Існує низка запитань, які ви могли б поставити в цьому випадку:

– Чи продемонструвала організація, що вона має здатність до вирішення проблем і/або особливу компетенцію, необхідну для стратегії?

– Чи продемонструвала організація ступінь уміння координувати й об'єднувати, який потрібен для реалізації стратегії?

– Чи є можливість фінансування стратегії?

– Чи може організація досягти необхідного рівня характеристик?

– Чи можна буде протистояти діям конкурента?

– Чи можуть бути отримані необхідні матеріали та послуги?

### 4. Прийнятність

Цей аспект пов'язаний із тим, наскільки стратегія відповідає очікуванням основного учасника компанії. Ви можете поставити такі запитання:

– Як змінюється фінансовий ризик?

– Який вплив матимуть стратегії на структуру капіталу?

– Чи буде підходити запропонована стратегія наявним системам, чи знадобляться значні зміни?

– Як стратегія впливатиме на зв'язки з основними учасниками компанії?

– Як стратегія впливатиме на функції/дії різних підрозділів?

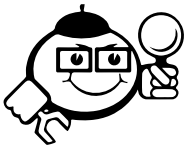
### 5. Перевага

Конкурентна перевага може бути зазвичай віднесена до однієї з трьох сфер: ресурси, навички та/або краще становище. Перші дві представляють здатність підприємства зробити більше і/або краще, ніж конкуренти.

Фундаментальне запитання – які навички та ресурси дають перевагу і в яких сферах?

Перевага у становищі може бути досягнута передбаченням, переважними навичками та/або ресурсами або ж просто удачею. Після набуття панівного становища його потрібно утримувати. Ви можете поставити такі запитання:

- Чи приведе стратегія до широкої популярності як надійного постачальника товарів/послуг?
- Чи забезпечить вона під час обслуговування ринків створення бази унікального досвіду?
- Чи дозволить стратегія компанії розміститися поруч (географічно) із основними покупцями?



#### *Практичне завдання*

Чому стратегію важко оцінити? Наведіть три причини.

Стратегію може бути важко оцінити з таких причин:

Необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або вона несвоєчасна, або подається не в реальному часі. Оцінка стратегії не може бути якіснішою за інформацію, на якій ця оцінка ґрунтується.

Можуть існувати значні труднощі в досягненні згоди, за якими критеріями оцінювати стратегії. Це може бути дуже політизованим процесом.

Можуть існувати труднощі у визначенні кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості.

Може мати місце небажання проводити систематичну діяльність з оцінки.

Прийнятий принцип оцінки може бути дуже складним.

Занадто значне зосередження на стратегіях оцінки може бути надмірно накладним і непродуктивним. Ніхто не хоче, щоб його оцінювали надто ретельно.

### §3.4. Методи оцінки стратегії

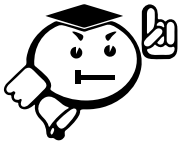
Оцінювання стратегії відбувається на кожному наміченому етапі реалізації стратегічного менеджменту. Оцінку виконання рішень проводить вище керівництво підприємства на спеціальних нарадах із підбиття підсумків за певний період роботи підприємства або з контролю за результатами виконання стратегії. Кожен пункт виконання особливо важливого завдання має оцінюватися з погляду заохочення або покарання виконавців за спеціально виробленим положенням. Фінансові ресурси для цього мають бути закладені в бюджеті.

Існує кілька схем оцінювання стратегії. Так або інакше, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії становищу організації на ринку та її відносним стратегічним можливостям.

Найвідомішими серед **методів оцінки стратегій** є:

- матриця Маккінсі
- аналіз життєвого циклу
- бенчмаркінг
- аналіз віддачі від стратегії

1. Метод **«Матриця Маккінсі (GE McKinsey)»** являє собою квадрат, сформований за двома осями: Сила бізнесу і Привабливість галузі. Кожна вісь умовно поділена на три частини: низька, середня і висока. Відповідно, матриця складається з 9 квадрантів (3 × 3): вертикальна вісь Y – Сила бізнесу (Business Strength), горизонтальна вісь X – Привабливість галузі (Industry Attractiveness) (Рис. 3.1).



Модель розробили в консалтинговій компанії McKinsey&Company у співпраці з General Electric (GE) у 1970-х. Вона стала відповіддю матриці БКГ, яку розробив засновник Бостонської консалтингової групи наприкінці 1960-х. Основна перевага моделі GE McKinsey в тому, що вона дає змогу врахувати не тільки обсяг продажів, а й інші чинники.

**Конкурентна позиція**

		Сильна	Посередня	Слабка
Привабливість галузі	Висока	Утримувати позиції/ Інвестувати	Інвестувати/ Реінвестувати прибуток	Інвестувати/ Реінвестувати/ Піти
	Середня	Реінвестувати прибуток/ Отримувати максимальний прибуток	Отримати максимальний прибуток/Піти	Залишатися/ /Повільно піти
	Низька	Отримати максимальний прибуток/Піти	Повільно піти	Піти швидко/ Повільно/ Залишитися

**Рис.3.1.** Матриця Маккінсі



Модель ґрунтується на міркуванні, що довгострокова прибутковість стратегічної бізнес-одиниці залежить від конкурентної сили цієї одиниці, а також від спроможності та вмотивованості посилювати свої позиції на ринку, які визначаються привабливістю галузі.

Привабливий ринок передбачає великі теперішні або потенційні грошові потоки. Аналогічно і висока конкурентна сила також означає здатність отримувати великі грошові потоки. Тож основна мета побудови цієї матриці – прийняти рішення про те, куди вкладати ресурси.

Якщо бізнесу ще не існує, така схема допоможе перевірити ідею: визначити, наскільки перспективним є його створення. Якщо ж компанія вже працює, матриця дасть змогу вирішити такі питання:

– який напрямок роботи бізнесу перспективніший за інші, а який навряд чи стане успішним;

- які товари варто продавати, а які – ні;
- наскільки компанія конкурентоспроможна на своєму ринку;
- чи варто бізнесу виходити на новий ринок.

Крім того, побудова матриці GE McKinsey передбачає збір великої кількості даних про компанію, її конкурентів і ринок. Вони допомагають чітко побачити, якими перевагами і недоліками володіють бізнес і ніша, в якій він розвивається.

Ці дані використовують, щоб сформуванати або скоригувати фінансову та маркетингову стратегії. Аби побудувати модель Маккінсі, потрібно розрахувати два показники: конкурентоспроможність і привабливість. Кожен із них обчислюють за багатьма критеріями.

Матриця Маккінсі ґрунтується на поєднанні як об'єктивно вимірюваних параметрів (ємність ринку, рентабельність, частка ринку тощо), так і суб'єктивно оцінюваних.

***Критерії, що використовуються у матриці Маккінсі:***

***1. Оцінка конкурентоздатності:***

- впізнаваність бренду і торгової марки,
- унікальність торгової пропозиції,
- якість товару,
- професіоналізм співробітників,
- фінансові ресурси,
- маркетингові можливості,
- швидкість реакції на зміни ринку.

***2. Оцінка привабливості ринку:***

До ринкових чинників належать:

- розмір ринку або його сегмента,
- частка ринку, яку займає компанія,
- кількість конкурентів,
- активність конкурентів,
- бар'єри входу.

До споживчих чинників належать:

- аудиторія ринку,
- культура споживання продукту,
- рівень лояльності споживачів до брендів-конкурентів,
- наявність незакритих потреб у клієнтів конкурентів.

До тенденцій ринку належать:

- потенційний розвиток ринку,
- темпи зростання,
- потенційні зовнішні ризики для ринку.

Щоб розрахувати рівень привабливості ринку, проходять ті самі етапи, що й для визначення конкурентоспроможності:

- Вибирають важливі для дослідження фактори і вносять їх у таблицю.
- Призначають вагу кожному критерію.
- Виставляють оцінку за кожним фактором.
- Множать оцінку на індекс ваги.
- Отримані значення складають.

Це не остаточний список критеріїв: кожен бізнес може виокремити лише важливі для нього, додати додаткові та виключити не потрібні. Наприклад, якщо компанія тільки запускається, то вона не у всіх випадках зможе оцінити швидкість своєї реакції на зміни ринку. Так буває, якщо продукт або спосіб його виробництва унікальні.

## 2. Метод «Аналіз життєвого циклу підприємства»

Нині в теорії організації найчастіше зустрічається модель, запропонована Д. Міллером і П. Фрізенном, які, взявши за основу зміни ситуації в самій організації та організаційну стратегію, виділили п'ять стадій розвитку організації: *народження, розвиток, зрілість, розквіт, занепад*. У таблиці 3.3. відображено основні критерії, за якими можна визначити стадію, на якій перебуває досліджувана організація.



<b>Фази розвитку</b>	<b>Критерії</b>
<i>Народження</i>	Вік організації менше 10 років, має неформальну структуру, очолює менеджер-власник
<i>Розвиток</i>	Рівень продажів зростає більш ніж на 15 %, функціонально організована структура, політика формалізована
<i>Зрілість</i>	Рівень продажів зростає, але приріст становить менше ніж 15 %, більш бюрократична організація
<i>Розквіт</i>	Рівень продажів зростає більш ніж на 15 %, використовуються складні системи контролю і планування
<i>Спад</i>	Обмеження випуску продукції, прибуток падає

Таблиця 3.3. Критерії аналізу життєвого циклу підприємства

Розглянемо позитивні і негативні аспекти кожної з стадій розвитку організації (Табл. 3.4)

<b>Фаза</b>	<b>Досягнення</b>	<b>Труднощі</b>
<i>Народження</i>	Розробка бізнес-ідеї і бізнес-плану; залучення початкового фінансування; встановлення початкових бізнес-процесів.	Брак ресурсів і невизначеність майбутнього успіху підприємства.

Таблиця 3.4. Позитивні і негативні аспекти стадій розвитку організації

<i>Розвиток</i>	Організація починає показувати помітні ознаки успіху та зростання. Продукти або послуги набувають популярності, а клієнтська база починає зростати.	Проблеми з масштабуванням виробництва; удосконалення системи управління; проблеми з якістю.
<i>Зрілість, розквіт</i>	Організація досягає стабільного прибутку і займає стійке становище в галузі.	Зростаюча конкуренція; потреба в інноваціях для підтримання рівня розвитку.
<i>Спад</i>	При адекватній реакції на зміни ринку організація оновлює продукт, змінює бізнес-модель.	Потреба у реструктуризації; управлінні боргами; зменшенні витрат.

*Таблиця 3.4. (продовження). Позитивні і негативні аспекти стадій розвитку організації*

Якщо організація неадекватно реагує на зміни ринку і не оновлює продукт, вона може зіткнутися зі зниженням продажів і навіть із загрозою закриття. На цьому етапі організація може прийняти рішення про вихід із ринку. Перехід від одного етапу життєвого циклу організації до іншого не завжди простий. Він потребує уваги та стратегічного планування. Компанія повинна стежити за змінами на ринку, аналізувати свою ефективність і гнучко реагувати на зміну умов. Для успішного переходу на новий етап можна використовувати такі стратегії:

- диверсифікація продуктів;
- розширення ринку;
- інновації;
- співпраця з іншими компаніями та інші.

Успішне управління життєвим циклом організації вимагає адаптивності, готовності до змін і постійного вдосконалення. Компанії, які долають виклики кожної стадії життєвого циклу, мають більше шансів на довгостроковий успіх.

Метод «Аналіз життєвого циклу» використовує п'ятнадцятиклітинну матрицю (табл. 3.5). Вертикальний напрямок показує різні стадії еволюції продукту або ринку. Горизонтальний напрямок показує конкурентне становище підприємства.

Життєвий цикл	Конкурентна позиція		
	Сильна	Середня	Слабка
Розробка	A		
Виведення на ринок	B		C
Зростання	D		
Зрілість	E	F	
Занепад			G

Таблиця 3.5. Матриця «Аналіз життєвого циклу організації»

Спробуємо описати ситуацію в кожному підприємстві (або стратегії) A-G, представлену у табл. 3.5.

Підприємство (або його стратегію) A можна визначити як «знак питання», що має великий потенціал. Так само, як і A, B – переможець, що розвивається. Підприємство C, хоча й перебуває у зростаючій галузі виробництва, схоже, стає «переможеним». У галузі, в якій перебуває D, відбувається падіння ділової активності. Підприємства

*E* і *F*, схоже, є виробниками прибутку, тоді як підприємство *G* – явно переможеним.

«Знаки питання», що мають великий потенціал, а також переможці, що розвиваються, такі як підприємства *A* і *B*, повинні фінансово підживлюватися. Потенційні переможені, такі як *C*, мають ліквідуватися. Малоімовірно, що *D* отримує хорошу віддачу в поточний час, але перспективи хороші, і тому воно має бути підтримане. Підприємствам *E* і *F* необхідно діяти так, щоб закріпити й утримати свою конкурентну перевагу.

Успішне подолання перешкод вимагає високої кваліфікації команди, постійної здатності до навчання та гнучкості. Компанія повинна інвестувати в дослідження і розробки, щоб бути в курсі останніх технологій і змін у певній галузі. Проактивний підхід до аналізу ринку і постійне оновлення ПЗ допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною і успішно переходити на новий життєвий цикл організації.

Подолання стадії занепаду в життєвому циклі організації може бути надзвичайно складним процесом. Але з адекватними стратегіями та послідовними правильними діями компанія відновить свою позицію та досягне успіху.

Ось кілька рекомендацій для організацій, що зіткнулися з занепадом:

1. Компанія має провести глибокий аналіз поточного стану та дослідити причини занепаду. Важливо зрозуміти:

- які чинники призвели до падіння прибутковості або рівня продажів;
- що конкретно не працює в бізнес-моделі;
- які конкурентні переваги втрачено.

Це допоможе визначити правильну стратегію і вжити необхідних заходів.

2. Ґрунтуючись на результаті аналізу, компанія має розробити нову стратегію, яка дасть їй змогу вийти з занепаду. Можливими варіантами можуть бути:

- розвиток нових продуктів і послуг;
- освоєння нових ринків;

- зміна бізнес-моделі;
- поліпшення якості продукції або послуг тощо.

Важливо визначити, які конкретні кроки необхідно зробити для досягнення успіху.

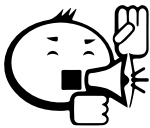
3. Компанія може зіткнутися з занепадом через нестачу інновацій. Запровадження нових ідей, технологій і способів роботи може допомогти бізнесу оживити свою діяльність. Компанія має бути готовою до змін, вивчати тренди ринку й адаптуватися до нових умов швидко та ефективно.

4. Важливо розуміти потреби та вподобання клієнтів і пропонувати продукти та послуги, які будуть ними затребувані. Можливо, компанія повинна переглянути свою цінову політику, якість продукції, поліпшити обслуговування клієнтів і взаємодію з ними.

5. Розробка конкретних і реалістичних цілей допоможе компанії рухатися в потрібному напрямку і мотивувати співробітників. Важливо встановити механізми моніторингу та контролю, щоб стежити за прогресом, і за потреби вносити коригування.

6. Можливо, компанія потребує додаткових інвестицій для проведення реформ і здійснення змін. Важливо розробити стійке фінансове планування та визначити джерела фінансування.

7. Під час занепаду важливо підтримувати команду і мотивацію співробітників. Невдачі можуть призвести до демотивації та зниження продуктивності, а вони своєю чергою знову призводять до невдач.



**Життєвий цикл організації** – це складна і непередбачувана зміна етапів існування, з якою стикаються всі підприємства незалежно від їхнього розміру та галузі. Як і будь-який живий організм, компанія також має своє дитинство, зрілість і старість. Усвідомлення цього процесу є необхідним для розвитку та довгострокового успіху компанії.

Життєвий цикл організації є нагадуванням про важливість постійного розвитку, інновацій та адаптації до мінливих умов ринку. Знання його етапів дає змогу бізнес-лідерам і підприємцям краще

зрозуміти поточний стан компанії, а також розробити ефективні стратегії для переходу на наступні стадії розвитку.

Кожен етап життєвого циклу надає свої унікальні труднощі та можливості для зростання і розвитку. Розуміння цих етапів і ухвалення стратегічних рішень керівництвом компанії допоможуть успішно долати перешкоди та зміцнювати конкурентоспроможність організації. І не має значення, скільки років функціонує організація. Найважливішим є характер її поточної діяльності та життєздатність. Такі показники визначають щабель, на якому зараз перебуває компанія, що дозволяє вжити відповідних заходів і зробити цей етап продуктивнішим.

### 3. Метод «Бенчмаркінг»



*Бенчмаркінг* – один із методів порівняльного бізнес-аналізу. Зазвичай процеси в компанії порівнюють із процесами та досягненнями інших гравців на ринку, як правило, найуспішніших. При цьому бенчмаркінг може містити порівняння між відділами та процесами всередині компанії. Окрім безпосереднього аналізу, до бенчмаркінгу входить розробка і впровадження змін у бізнес-процеси.

На відміну від аналізу конкурентів, бенчмаркінг допомагає не просто досліджувати ринок, а отримати бенчмарки – еталонні показники, які використовують як стандарти або точки відліку для подальшого зростання. Ще одна відмінність від конкурентного аналізу полягає в тому, що бенчмаркінг не обов'язково обмежується лише конкурентами. Ефективні практики, процеси та стандарти можна почерпнути, зокрема, з інших галузей.

Цілі бенчмаркінгу – поліпшити власні показники, вийти на один рівень із конкурентами або перевершити їх. Наприклад, компанія Southwest Airlines проаналізувала процеси, підходи та швидкість роботи команд піт-стопу на автомобільних перегонах. На основі

отриманої інформації Southwest Airlines розробила і впровадила зміни, які дали змогу компанії прискорити процес підготовки до рейсу. У результаті вдалося скоротити час перебування літака на землі з 40 до 12 хвилин – і почати економити мільйони доларів на рік.

*Бенчмаркінг дає змогу проаналізувати:*

- продукти та послуги;
- результати роботи, наприклад фінансові показники;
- бізнес-процеси;
- стратегії;
- бізнес-моделі;
- причини успішності конкурентів.

*Бенчмаркінг можна розділити на види за двома критеріями. У першому випадку поділ відбувається залежно від того, з чим ви порівнюєте свої показники. В іншому – які саме показники ви обираєте для порівняння.*

Бенчмаркінг може бути *внутрішнім і зовнішнім*. При внутрішньому порівнюють процеси між філіями, бізнес-одинацями, франчайзі. Він дає змогу стандартизувати процеси в усіх відділах і підрозділах компанії.

Зовнішній передбачає зіставлення ваших стратегій, процесів або показників з іншими компаніями. Він потрібен, щоб краще зрозуміти, як ваш бізнес вписується в ринок, визначити і нівелювати слабкі сторони.

*Зовнішній бенчмаркінг поділяється на кілька категорій:*

- Конкурентний бенчмаркінг – порівняння з прямими конкурентами. Він дає змогу визначити тенденції розвитку у вашій галузі та виявити причини успіху конкурентів. Наприклад, якщо ви хочете переглянути свою цінову політику, ви можете проаналізувати, у який спосіб ваші конкуренти встановлюють ціни.

- Галузевий бенчмаркінг – порівняння з компаніями, які працюють у тій самій галузі незалежно від того, чи є вони вашими прямими конкурентами, чи ні.

- Загальний бенчмаркінг характеризується міжгалузевим порівнянням процесів, стратегій і методів. Серед усіх наявних компаній обирають ті, які показують найкращі результати (як у прикладі з регіонами та авіакомпанією).

– Глобальний бенчмаркінг передбачає порівняння з компаніями по всьому світу незалежно від національних кордонів. Часто в цьому допомагають міжнародні організації.

За показниками, які порівнюються, бенчмаркінг поділяється на такі види:

– Процесний бенчмаркінг – аналіз і порівняння окремих процесів усередині компанії або між різними організаціями. Це можуть бути як робочі процеси, на кшталт організації роботи в офісі, так і процеси, пов'язані з виробництвом продукту.

– Функціональний бенчмаркінг – порівняння фокусується на певній функції всередині компанії, наприклад дистрибуції або логістиці.

– Стратегічний бенчмаркінг – порівняння бізнес-стратегії та бізнес-моделі вашої компанії зі стратегіями та моделями вискоєфективних компаній.

– Порівняльний бенчмаркінг передбачає збір і порівняння показників ефективності, наприклад конверсії сайту або річної виручки.

*Алгоритм дій за методом бенчмаркінгу:*

1. Визначте, які сфери в роботі компанії потрібно поліпшити. Наприклад, ви підозрюєте, що ефективність ваших співробітників впала через надмірну кількість нарад, і хочете порівняти роботу вашого відділу з іншим підрозділом компанії. Або ви хочете збільшити річний прибуток, скоротивши витрати, і розраховуєте почерпнути ідеї у конкурентів. Або ж ви зовсім хочете перебудувати свою бізнес-модель, щоб досягати кращих результатів. Робота над конкретними процесами, показниками або моделями буде ефективнішою, ніж спроба поліпшити все й одразу.

2. Знайдіть, з ким порівнювати. Це може бути вискоєфективний підрозділ вашої ж компанії, успішні конкуренти або просто компанії, які працюють в іншій галузі, але стикаються з аналогічними проблемами. Важливо, щоб ці компанії вирішували ці проблеми краще за вас.

3. Зберіть інформацію, на основі якої ви зможете виявити бенчмарки. Для цього існують різні способи.

4. Проведіть «партизанську розвідку». Наприклад, якщо ви хочете поліпшити роботу кол-центру, можна зателефонувати до кол-



центру конкурентів і дізнатися, як працюють їхні співробітники. Недолік цього способу – його обмеженість: далеко не всі показники і секрети роботи вдається з'ясувати таким чином.

5. Скористайтеся дослідженнями консалтингових і маркетингових агентств. Деякі з них можна отримати безоплатно. Наприклад, звіт із бенчмарками з конверсії сайтів і веб-трафіку 2023 Digital Experience Benchmark Report можна отримати, залишивши свій email. Аналогічним чином можна запросити і дослідження щодо соцмереж 2023 Social Media Industry Benchmark Report. Проблема цього способу – найчастіше так можна знайти лише загальну інформацію. Щоб отримати показники, які потрібні конкретно у вашому випадку, може знадобитися платне дослідження ринку.

6. Отримайте інформацію безпосередньо від інших компаній. Наприклад, у межах професійних асоціацій, на галузевих виставках або з річних звітів для інвесторів. Іноді компанії об'єднуються для проведення бенчмаркінгу, якщо це вигідно обом сторонам.

7. Проаналізуйте отримані дані. Постарайтеся виявити причини того, чому результати обраних вами компаній або підрозділів кращі за ваші. Наприклад, Київський мотоциклетний завод під час дослідження індійських компаній виявив, що завдяки робітникам-універсалам скорочуються простой, а завдяки компактному розміщенню обладнання знижуються витрати на його утримання.

8. Складіть план дій. Розробіть стратегію, як ви будете поліпшувати порівнюваний процес, стратегію або показник. У випадку з мотоциклетним заводом можна розробити план навчання власних співробітників або розширення штату за рахунок робітників-універсалів. На цьому етапі також важливо визначити ключові показники ефективності (KPI) та терміни впровадження змін.

9. Реалізуйте складений план. Остаточну користь від бенчмаркінгу оцінюють саме за тим, наскільки добре було проведено цей етап.

10. Проаналізуйте, наскільки ефективно вам удалося це зробити. Порівняйте отримані KPI із запланованими, зіставте результати до і після бенчмаркінгу.

Повторіть усе знову – і робіть це з певною періодичністю. Ваша мета – створити систему, за якої бенчмаркінг проводиться регулярно. Тоді зростання буде постійним.

У бенчмаркінгу безліч переваг, але є й недоліки – їх важливо врахувати (Табл. 3.6).

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• підвищує ефективність роботи компанії – ви можете виявити свої слабкі сторони і знайти способи їх усунути;</li> <li>• стимулює бачити тенденції на ринку і змінюватися відповідно до них;</li> <li>• дає змогу вчитися на помилках інших;</li> <li>• допомагає розробити й оновити стандарти роботи;</li> <li>• створює умови для постійного розвитку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показники інших компаній буває важко отримати;</li> <li>• недостатнє опрацювання на етапі складання плану дій може призвести до сліпого копіювання чужих практик;</li> <li>• до бенчмаркінгу часто ставляться як до одноразового процесу, через що він не приносить належної користі;</li> <li>• бенчмарки відображають результати інших компаній, але не враховують контекст і обставини, в яких удалося їх отримати.</li> </ul>

Таблиця 3.6. Переваги та недоліки бенчмаркінгу



Бенчмаркінг – важливий інструмент розвитку бізнесу. Він дає змогу виявити стандарти та найкращі практики в індустрії. Інструмент використовують в абсолютно різних сферах: навіть якщо компанія займає вузькоспеціалізований сегмент ринку і не має прямих конкурентів, бенчмарки можна збирати по галузі в цілому. Також бенчмаркінг необхідний, коли ви стикаєтеся з проблемами, які не вдається розв'язати звичними способами. Наприклад, коли потрібно вибудувати

ефективну систему управління під час масштабування бізнесу.

Отже, стратегічна ефективність у широкому сенсі – це доцільність і якість управлінського впливу керуючої системи, орієнтованого на найбільшу результативність діяльності керованої системи, реалізацію довгострокових цілей і стратегій, досягнення певних, заздалегідь заданих кількісних результатів.

Методи оцінювання ефективності стратегічного управління повинні мати такі властивості:

- вимірювати ефективність системи управління (яка контролює діяльність усієї організації);
- кількісно відображати ефективність систем управління (кількісна оцінка є більш об'єктивною, ніж якісна);
- охоплювати найважливіші з результатів створеної системи управління (при цьому кількість їх має бути оптимальною і найбільш показовою);
- вирізнятися простотою і доступністю, але водночас враховувати всю повноту результатів і витрат, пов'язаних зі створенням систем управління.

### **§3.5. Процес реалізації стратегії**

Ознаками ефективного менеджменту є не тільки формування адекватної стратегії, а й ефективна її реалізація. Реалізацію стратегії як проблему і як предмет зусиль топменеджменту детально описано у класичних працях (достатньо згадати як хрестоматійні «Основи менеджменту» Мескона М., Альберта М., Хедоурі Ф., праці Г. Мінцберга, так і нещодавні публікації М. Менкінса і Р. Стіла).

Г. Мінцберг виділяє «свідому» (заплановану) і «виникаючу» (реалізовану) стратегії [45]. Значна частина того, що виявилось реалізованим, зазвичай від самого початку не входило в задуману стратегію. Отже, на практиці реалізується певна комбінація свідомої та виникаючої стратегій (Рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Реалізована стратегія як комбінація свідомої та стратегій, що виникають.

Для успішної реалізації стратегії необхідне виконання таких принципів:

- подання стратегії у вигляді системи вказівок;
- доведення всіх принципів стратегії до персоналу;
- використання достатньої мотивації

**Основними завданнями, що постають у процесі реалізації стратегії, є:**

- забезпечення необхідними компетенціями та ресурсною базою;
- розподіл ресурсів за значущими ланками ланцюжка цінності;
- вироблення політики і процедур на підтримку стратегії;
- впровадження методик безперервного вдосконалення;
- впровадження інформаційних, комунікаційних та інших систем;
- розробка системи стимулювання за досягнення цілей;
- створення корпоративної культури та системи лідерства.

Реалізована стратегія має бути одночасно активною та адаптивною.



**Активна стратегія** – стратегія, яка включає в себе використання доступної інформації й інструментів прогнозування для отримання кращої результативності роботи.

**Адаптивна стратегія** – така стратегія, яка визнається в процесі розв'язання задачі на основі накопичення нової інформації про можливі результати того чи іншого варіанта рішення.

У переважній більшості випадків процес грамотної реалізації стратегії включає керовану зміну внутрішніх систем, структур, підходів до управління і роботи на всіх рівнях. Саме керовані, а не гарячкові і викликані кризовими явищами, зміни підтримують довгострокову конкурентоспроможність організації.

Невдачі в таких змінах, а значить, і невдачі в адаптації компанії до нових умов, є найчастішими причинами провалу реалізації стратегії. Зазвичай такі провали і проблеми ретельно ретушують, посиляючись, наприклад, на зовнішні чинники та інші обставини непереборної для менеджменту сили.

Дійсно, багато зовнішніх змін не перебувають під впливом менеджменту, але натомість під впливом керівництва перебуває вся організація і складові її частини. У цих умовах продумане і завчасне (проактивне) управління адаптацією компанії до змін є запорукою не лише виживання, а й економічного успіху.

Організація – це складна соціально-економічна система. Всякі зміни будь-яких систем завжди зустрічатимуть певний рівень опору. Це особливо стосується стратегічних змін. Тому тема управління змінами є найбільш актуальною для реалізації стратегії. Важливо знати, що будь-яка сформована система, за визначенням, є стійкою, а опір змінам – природна властивість такої системи.

Причини нереалізованості стратегій:

- Неправильні або непродумані стратегії.
- Психологічні чинники при впровадженні змін.

- Неправильна організація процесу реалізації стратегії.
- Недостатній контроль.
- Відсутність або недостатнє каскадування стратегій на операційний рівень.

Усі ці причини роблять свій внесок у стратегічні провали і є відображенням проблем реалізації стратегії. Частина з цих проблем пов'язана із соціально-психологічними чинниками.

*Процес реалізації стратегії являє собою єдність двох складових:*

- стратегічних змін у всіх внутрішніх змінних організації (у цьому й полягає суть практичної реалізації стратегії);
- управління цими змінами.

Управління будь-яким об'єктом можна уявити як управління функціонуванням і управління розвитком.

*Управління функціонуванням* означає управління поточним станом системи. Це звичайна робота, життєдіяльність організації, виконання функцій, обов'язкових для продовження існування, це виконання стандартних операцій у відносно незмінних умовах.

*Управління розвитком* означає управління потенційною якістю системи. Це зміна, що характеризується рухом уперед, формуванням нових рис, нових структурних характеристик об'єкта. Розвиток означає його поліпшення, вдосконалення, прогрес, а також зростання і розширення на відміну від змін, які можуть мати характер скорочення, регресу. Стосовно організації розвиток означає стійкі зміни на пряму діяльності, виконуваних функцій, структури організації, рівня ефективності й якості діяльності організації, тобто стратегічні зміни.

Функціонування і розвиток – два аспекти одного процесу. Розвиток комерційної організації, наприклад, виражається в тому, що підприємство:

- освоює випуск нової продукції;
- використовує нові технології та методи виробництва, зокрема сучасні інформаційні системи;
- застосовує сучасні методи менеджменту;
- освоює нові ринки збуту;

- патентує основні винаходи та ноу-хау з метою подальшого ліцензування;
- формує власні філії;
- вступає в стратегічні альянси з іншими аналогічними фірмами з метою здобуття монопольного становища і використання цінової диференціації.

Стратегічні зміни не є самоціллю. У реальній бізнес-практиці існує достатньо прикладів відносно тривалого і вдалого функціонування різних бізнесів відповідно до однієї й тієї самої стратегії, тобто без будь-яких значущих змін. Подібні бізнес-ситуації характеризуються двома основними аспектами:

- а) стабільність бізнесу означає правильний вибір стратегії;
- б) такі ситуації, безумовно, являють собою об'єкт стратегічного управління, але при цьому вони не є предметом стратегічного розвитку, зумовленого відповідними змінами зовнішнього середовища організації.

Актуальність змін як одного з ключових об'єктів і предметів стратегічного управління зумовлена об'єктивними сучасними тенденціями, які характеризують найближчу стратегічну перспективу розвитку будь-якого іншого ринку.

Отже, стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості під час розвитку організації, і саме стратегічні зміни є ключовим об'єктом управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і загальної стратегії в цілому.

Будь-яка зміна означає переведення об'єкта змін з одного стану в інший. Стратегічні зміни переводять свій об'єкт, комерційну організацію, з одного стратегічного стану в інший. І при цьому, власне, стратегічний розвиток організації полягає у зміні якості її діяльності у результаті таких послідовних переходів.

Ефективний стратегічний розвиток організації характеризується тим, що в постійному процесі переходу від одного стану до іншого відбувається неухильне зростання її позитивної стратегічної якості.

Виділяють такі **основні стадії процесу реалізації стратегії** як сукупності стратегічних змін:

- а) запуск стратегії;

- б) основні стратегічні зміни;
- в) завершення стратегії.

Якщо розглядати процес управління реалізацією стратегії з оперативних позицій, то можна виокремити такі його елементи:

- а) розроблення стратегічної програми;
- б) стратегічний контроль.

За іншою класифікацією процес реалізації стратегії включає етапи:

1. *Побудова організації*, здатної здійснити стратегію, включаючи вдосконалення організаційної структури.

2. *Розробка бюджету*, що забезпечує реалізацію стратегії, який передбачає наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, що забезпечує виконання її частини стратегічного плану і контроль за ефективним використанням ресурсів.

3. *Зміни в інформаційній системі організації*, включно зі створенням систем збору й аналізу стратегічної інформації.

4. *Формування нової організаційної культури та стилю стратегічного керівництва*, що відповідають ухваленій стратегії, шляхом встановлення загальних цілей і цінностей організації, визначення етичних стандартів, створення атмосфери підтримки стратегії, підтримки організаційних інновацій і нових можливостей; поліпшення системи управління персоналом, включно з добором людей на ключові позиції, створенням команди, запровадженням нових мотиваційних механізмів на користь реалізації стратегії, розробленням системи матеріального й морального заохочення, розвитку персоналу та ін.

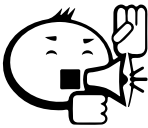
5. Створення системи постійного вдосконалення (регулювання) діяльності на основі отриманої інформації для досягнення стратегічних цілей (бенчмаркінг).

При цьому реалізація стратегії включає два важливих моменти:

а) проведення стратегічних змін в організації, тобто виявлення впливу реалізації стратегії на підприємство та його системи і приведення їх у відповідність;

б) виконання основних функцій управління: планування, організації забезпечення ресурсами, стратегічного контролю, оцінки та аналізу реалізації стратегії.





**Реалізація стратегії організації** – складний процес, відмінний від реалізації довгострокового плану і від реалізації звичайних практичних рішень.

Перша суттєва відмінність процесу реалізації стратегії від процесу виконання довгострокового плану полягає в обов'язковій наявності творчого підходу й ефективного зворотного зв'язку.

Другою істотною відмінністю є те, що на етапі реалізації стратегії відбувається активне, творче, практичне створення всіх значущих умов здійснення як цієї реалізованої стратегії, так і всіх майбутніх стратегій організації.

Третя істотна відмінність процесу реалізації стратегії від процесу виконання довгострокового плану полягає в такому.

Традиційне виконання плану – це до певної міри точне, сумлінне, але у будь-якому разі звичайне виконання вже ухвалених рішень, заданих у чітких і суворих межах. (У такому випадку доречною буде вказівка: «Ось тобі план – ставай до виконання і думай тільки про те, як його точно виконати, а сам зміст плану – це не твоя турбота».)

Зі стратегією справа йде зовсім інакше. Сучасний процес реалізації стратегії з найпершого етапу свого здійснення – це не просто початок виконання вже ухваленої стратегії, а й старт процесу створення наступної, тобто майбутньої, стратегії організації.

З перших кроків практичної реалізації офіційно ухваленої стратегії через зворотний зв'язок системи стратегічного менеджменту починає надходити інформація про результати, і відразу запускається механізм осмислення цих результатів, тобто починає діяти процес стратегічної рефлексії, а також уся система стратегічного аналізу загалом.

Отже, початок процесу реалізації корпоративної стратегії, який знаменує собою завершення одного циклу стратегічного розвитку, одночасно є початком іншого циклу такого розвитку.

У сучасній теорії стратегічного менеджменту існує чітке розмежування понять корпоративна та бізнес-стратегія.



«Корпоративна стратегія стосується місця, де конкурує фірма, а бізнес-стратегія – як саме вона конкурує».

*Р. Грант*

Із цією позицією перегукується популярне у сучасному науковому дискурсі визначення корпоративної стратегії, надане Д. Коллісом і С. Монтгомері: корпоративна стратегія є спосіб, у який компанія створює вартість, формуючи та координуючи свої дії на різних рівнях. Корпоративна стратегія, у загальному розумінні, конкретизується як сукупність стратегічних намірів, що охоплюють конкретні сфери бізнесу, де збирається здобувати конкретні переваги певна організація.

З одного боку, стратегічні наміри, як зазначає група Г. Мінцберга [45, с. 182-183], визначають лідерські позиції, до яких прагне організація, водночас будучи критерієм, що дає змогу оцінити ступінь просування до бажаної мети. Компанія Komatsu мала намір «оточити Caterpillar», Canon ставила перед собою завдання «розгромити Xerox», Honda докладала зусиль для того, щоб «стати другим Ford» – піонером автомобільної промисловості. Все це приклади стратегічних намірів.

Але водночас стратегічні наміри – це щось більше, ніж просто нестримні амбіції, оскільки чимало фірм заявляли про свої амбітні стратегічні наміри, але незабаром зазнали фіаско. Це поняття також передбачає активний менеджмент, що включає в себе націленість усієї організації на перемогу, мотивування людей шляхом роз'яснення значущості поставленої мети, наявність певної свободи для індивідуальних і колективних пропозицій, підтримання ентузіазму постановкою в міру розвитку ситуації нових завдань, а також добре продуманий розподіл ресурсів.

Отже, стратегічні наміри встановлюють головні цілі, визначають нові ринкові можливості і виступають як девіз, що надихає співробітників. На думку М. Бойсота, особливої цінності ця концепція набуває в ситуації невизначеності зовнішнього середовища: «Стратегічні наміри ґрунтуються на інтуїтивно сформованій моделі або гештальті – де хто називає це уявленням, що дає змогу надати тому, що відбувається, відчуття зв'язності та єдності» [20].

Це забезпечує просту, але здорову орієнтацію, інтуїтивно зрозумілу всім службовцям компанії, – орієнтацію, якої через її ясність можна дотримуватися протягом тривалого часу (незважаючи на турбулентність зовнішнього середовища).

Під час формування стратегічних намірів дуже важливим стає аналіз ризиків, з якими зіткнеться організація під час реалізації визна-

чених топменеджментом стратегічних цілей. Зарубіжні та вітчизняні компанії у своїй діяльності оцінюють галузеві, країнові та регіональні, правові, фінансові та інші ризики. Для великих корпорацій важливими стають ризики техногенних катастроф та екологічні ризики. Високі ризики можуть вплинути на вибір тієї чи іншої сфери бізнесу та змінити стратегічний намір топменеджменту. Оцінка ризиків реалізації певних стратегічних намірів, а точніше бізнес-стратегій (у вигляді певного набору програм розвитку), є елементом системи управління ризиками, яка, у свою чергу, входить як одна з ключових складових до системи менеджменту організацій.

Існує безліч класифікацій ризиків, які потребують оцінки для ефективного менеджменту організацією (компанією). У межах однієї зі схем класифікації ризики поділяють на *загальні ризики*, пов'язані з діловим середовищем, *галузеві ризики*, пов'язані з промисловим виробництвом, а також *ризики*, пов'язані з діяльністю організації [18]. Основна ідея полягає в тому, щоб першочергово розглянути й проаналізувати загальні умови ділового середовища, а потім послідовно визначити більш спеціалізовану сферу для концентрації уваги на окремих питаннях, що стосуються діяльності компанії.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

### *Запитання до підрозділу 3.1*

1. Наведіть декілька варіантів визначення стратегії.
2. Як визначає стратегію Е. Кассельс?
3. Які специфічні риси визначає у стратегіях І. Ансофф?
4. У чому особливість погляду на стратегію Г. Мінцберга?
5. Назвіть два протилежні погляди на розуміння стратегії.
6. Яка школа бізнесу вважається лідером розроблення процедур формування стратегій?
7. Охарактеризуйте три підходи до розроблення стратегії (за вибором).
8. Що включає у себе концептуально класичний підхід до формулювання стратегії?
9. Розкрийте сутність поняття «стратегія як альтернатива розвитку».
10. Наведіть і охарактеризуйте відомі вам класифікації стратегій.
11. Що таке «конкурентна перевага»?
12. Розкрийте сутність поняття «диференціація» у контексті стратегічного менеджменту.

### *Запитання до підрозділу 3.2*

1. Розкрийте сутність понять «ефективність», «ефект», «ефективність стратегічного управлінського рішення», «результат стратегічного управлінського рішення».
2. Назвіть ключові завдання оцінки ефективності стратегії організації.
3. Назвіть принципи оцінки ефективності стратегії організації.

4. Розкрийте сутність поняття «ключові показники ефективності».
5. Назвіть п'ять поширених помилок під час використання ключових показників ефективності.
6. Які рекомендації щодо використання ключових показників ефективності ви могли б дати?

#### *Запитання до підрозділу 3.3*

1. Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів. Назвіть і охарактеризуйте їх.
2. Назвіть критерії оцінювання стратегії.
3. Хто такі стейкхолдери? Яка їхня роль у сучасному стратегічному менеджменті?
4. На яких трьох засадах будується теорія стейкхолдерів?
5. У чому полягає складність оцінювання стратегії?

#### *Запитання до підрозділу 3.4*

1. Які методи оцінки стратегії ви знаєте?
2. Розкрийте сутність методу «Матриця Маккінсі (GE McKinsey)».
3. Назвіть критерії, що використовуються у матриці Маккінсі.
4. Що таке життєвий цикл організації?
5. Розкрийте сутність методу «Аналіз життєвого циклу підприємства».
6. Назвіть позитивні і негативні аспекти стадій розвитку організації за методом «Аналіз життєвого циклу підприємства».
7. Назвіть кілька рекомендацій для організації, що зіткнулися з занепадом.
8. Розкрийте сутність методу «Бенчмаркінг».
9. На які категорії поділяється зовнішній бенчмаркінг?
10. Опишіть алгоритм дій за методом бенчмаркінгу.

*Запитання до підрозділу 3.5*

1. Як ви розумієте «свідому» (заплановану) і «виникаючу» (реалізовану) стратегії?
2. Для успішної реалізації стратегії необхідне виконання певних принципів. Назвіть їх.
3. Що ви вважаєте основними завданнями, які постають у процесі реалізації стратегії?
4. Що таке активна й адаптивна стратегії?
5. Назвіть дві складові процесу реалізації стратегії.
6. Назвіть і охарактеризуйте основні стадії процесу реалізації стратегії.
7. У чому полягає відмінність процесу реалізації стратегії від процесу виконання довгострокового плану?

# РОЗДІЛ 4.

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### §4.1. Основні етапи стратегічного менеджменту

Чітке розуміння системи стратегічного менеджменту допоможе керівникам передбачати тенденції розвитку бізнесу; відстежувати вплив зовнішнього оточення та реагувати на нього належним чином; робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію.

Спеціальні методи і прийоми стратегічного менеджменту допомагають керівникам оцінити і проранжувати різні види бізнесу, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках і зрештою забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Ґрунтуючись на загальних підходах, можна підійти до розкриття загального змісту процесу стратегічного менеджменту, що виражається в послідовності його етапів.

1. На *етані стратегічного аналізу* вище керівництво відстежує найважливіші для майбутнього підприємства чинники, які називаються стратегічними факторами.



**Стратегічні фактори** – це напрямки розвитку зовнішнього середовища, які мають високу ймовірність реалізації; високу ймовірність впливу на функціонування підприємства.

**Мета аналізу стратегічних факторів** – виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства (так званий SWOT-аналіз). Добре проведений управлінський аналіз (або бізнес-діагностика діяльності підприємства), що дає реальну оцінку його ресурсів і можливостей, є відправною

точкою розроблення стратегії підприємства. Разом з тим, стратегічний менеджмент неможливий без глибокого розуміння конкурентного оточення, в якому працює підприємство, що передбачає здійснення маркетингових досліджень.

Саме акцент на моніторингу та оцінці зовнішніх загроз і можливостей у світлі сильних і слабких сторін підприємства є характерною рисою стратегічного управління.

Наступна важлива особливість стратегічного менеджменту – його орієнтація на майбутнє, тому необхідно чітко визначити орієнтири: до чого прагнути, які цілі ставити. Для цього на підставі оцінки стратегічних чинників визначають корпоративну місію та довгострокові цілі підприємства.

Ефективна стратегія підприємства має ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу:

- правильно обрані довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

**2. Етап формування місії та цілей організації**, що поділяється на три процеси:

- а) формування місії (визначення сенсу існування організації, її призначення);
- б) встановлення довгострокових цілей;
- в) формування середньо- і короткострокових цілей.

На цьому етапі компанія також визначає, як вона досягатиме своїх цілей і реалізовуватиме свою місію. Важливо враховувати, що визначення стратегії – це не складання плану дій, а прийняття рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямку розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо.

**3. Третій етап стратегічного менеджменту – формування альтернативних напрямів розвитку підприємства**, їхня оцінка та вибір найкращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій, що включає кількісні



методи прогнозування, розроблення сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Слід зазначити, що процес формування й оцінки альтернативних варіантів розвитку підприємства має самостійну цінність для управління, оскільки дає змогу менеджерам осмислити можливі напрями розвитку. Цей етап має спонукати до роздумів про те, що може статися в зовнішньому середовищі і до яких наслідків для підприємства це може призвести. Розроблення сценаріїв, портфельний аналіз та інші методи передбачення змін підвищують гнучкість стратегії підприємства. Причому цей ефект з'являється навіть тоді, коли план не виконано через те, що деякі гіпотези, покладені в основу сценаріїв, не матеріалізувалися.

4. Четвертий етап – **реалізація стратегії**. Коли загальну стратегію сформульовано, увага стратегічного менеджменту переміщується на процес її реалізації. Стратегія втілюється в життя через розроблення програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові та короткострокові плани реалізації стратегії. Найважливішим складником цього етапу є наявні або доступні ресурси, система управління, організаційна структура та персонал, який реалізовуватиме обрану стратегію.

5. Наступний етап – **оцінка та контроль виконання стратегій**. Цей етап забезпечує зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і безпосередньо цілями, що стоять перед організацією. Процес оцінки та контролю виконання стратегій сфокусований на тому, чи можливо надалі реалізовувати прийняті стратегії і чи призведе їхня реалізація до досягнення поставлених цілей.

Основні завдання етапу:

- виявлення показників, за якими здійснюватиметься перевірка;
- оцінка поточного стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів і нормативів;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування у разі необхідності та можливості.

Важливо зазначити, що стратегічний менеджмент не є відокремленим процесом. Він являє собою частину системи управління компанії в цілому.

Нарешті, результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності підприємства, під час якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

Необхідно зазначити, що на практиці процес розроблення стратегії може бути ітеративним (циклічним). Так, визначення та відбір стратегії може відбуватися на етапі аналізу зовнішнього середовища. Крім того, з часом стратегія може змінюватися, тому необхідний моніторинг і щорічне коригування стратегічних рішень і планів.

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом. Короткий розгляд основних складових стратегічного менеджменту показує, що це комплексна система управління, яка ґрунтується на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробленні способів адаптації підприємства до його змін.

За іншою класифікацією система стратегічного менеджменту передбачає такі кроки для досягнення бажаних результатів:

- провести аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації (всередині компанії та на ринку);
- сформулювати місію та цілі компанії;
- розробити стратегічний план;
- проаналізувати портфель компанії;
- створити організаційну структуру;
- обрати систему управління;
- визначити політику компанії в усіх сферах її діяльності;
- реалізувати стратегію;
- зібрати зворотний зв'язок і проконтролювати результати;
- доопрацювати стратегію у світлі набутого досвіду, умов, що змінилися, і нових можливостей.

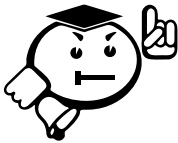
Якщо занести до системи стратегічного управління всі або більшість представлених у фаховій літературі елементів, то система вийде складною і малозастосовуваною на практиці господарювання. Більш ефективним видається підхід, за якого пріоритетом буде мінімізація загальних параметрів системи, що передбачає визначення запобіжників і меж спрощення, порушення яких може призвести до

зниження ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Якщо дефіцит ресурсів призводить до погіршення управління, а отже до деформацій динамічних процесів у системі, то руйнування взаємозв'язків і відносин між елементами призводить до втрати стійкості системи.

Тому під час формування системи стратегічного управління оцінка і вибір елементів, притаманних певній системі, мають здійснюватися у такий спосіб, щоб з усієї представленої сукупності компонентів можна було вибрати найдоцільніші.

Другим кроком формування системи стратегічного управління має бути вибір із обраних доцільних елементів таких, які найбільш застосовні до практики та адаптовані до цілей стратегічного управління.



Оскільки ці елементи можуть співвідноситися між собою вельми суперечливим чином, то прагнення оптимізувати один елемент системи може значно обмежити дію іншого і призвести до руйнування системи стратегічного управління або її модифікації в іншу систему. При цьому в багатьох системах стратегічного управління, що пропонуються, зокрема, в економічній літературі, можемо спостерігати оптимізацію у системі таких елементів, як стратегічне планування або стратегічний маркетинг, що призводить до заміни стратегічного управління або плануванням, або маркетингом.

Видається доцільним розглядати систему стратегічного управління з огляду на такі позиції.

1. *Керуючу підсистему* стратегічного управління представлено органами управління (керівництво), які виконують специфічні функції формування комплексної стратегії функціонування підприємства і стратегічного плану його розвитку.

2. *Безпосереднім об'єктом* стратегічного управління слугують стратегічні позиції підприємства, а також стійкий і збалансований розвиток.

3. *Результатом* системи стратегічного управління є стратегічне управлінське рішення, яке являє собою розроблення та реалізацію місії, цілей, комплексної стратегії функціонування підприємства відповідно до концепції та стратегічного плану його розвитку.

4. *Процес стратегічного управління* містить у собі цілепокладання, планування стратегічного розвитку підприємства на довгостроковий період, формування комплексної стратегії підприємства на ринку збуту, організацію реалізації комплексної стратегії відповідно до концепції розвитку підприємства, координацію між стратегічним планом і стратегією, мотивацію персоналу на стратегічні трансформації та контроль над процесом.

5. *Метою системи стратегічного управління* є реалізація місії, досягнення прибутковості та конкурентоспроможності, а також стійкості та збалансованості розвитку підприємства. Ця мета реалізується на основі вдосконалення технічної, технологічної, економічної, організаційної та соціальної підсистем підприємства завдяки їхній постійній зміні відповідно до вимог ринку і споживачів.

6. *Головним завданням стратегічного управління*, що стоїть перед керівництвом підприємства, є вироблення стратегічних управлінських рішень. Процес ухвалення стратегічного управлінського рішення належить до слабоструктурованих завдань управління.

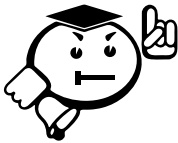
7. *Система стратегічного управління* містить у собі три підсистеми: цілепокладання, стратегічне планування, комплексну стратегію. При цьому до цілепокладання включається формулювання місії, мети-результату для комплексної стратегії, мети-бажаного стану системи для стратегічного плану. Стратегічне планування передбачає вироблення концепції розвитку підприємства на довгостроковий період залежно від циклів і кон'юнктури ринку, галузевих та інших циклів, а також формування стратегічного плану. Комплексна стратегія містить у собі різні стратегії для досягнення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

8. *Структуруювальним елементом* у системі стратегічного управління має виступати комплексна стратегія, а не стратегічне планування чи стратегічний маркетинг. Такий підхід дає змогу охопити весь процес управління, що включає функції планування, аналізу, організації, координації, мотивації, маркетингу та контролю.

9. *Стратегічне управління виступає як фактор відносної контрольованості підприємством зовнішнього середовища.* Це означає, що стратегічне управління використовується, з одного боку, як фактор впливу на зовнішнє середовище, а з іншого боку, як інструмент адаптації до його змін.

Через це стратегічне управління дає змогу знехтувати низкою умов зовнішнього середовища. Ефективність представленої системи стратегічного управління досягається мінімумом її узагальнених характеристик: енергетичних та інформаційних. Перші сигналізують про стійкість нового утворення, а другі свідчать про інформаційну впорядкованість зв'язків у системі.

Принципова відмінність представленої системи стратегічного управління від існуючих полягає у специфічних функціях стратегічного планування та комплексної стратегії підприємства.



Функцією стратегічного планування є створення стратегічного плану збалансованого та сталого розвитку підприємства. Комплексна стратегія виступає як інша підсистема і призначена для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, без чого неможливе досягнення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Закріплення спеціалізованих властивостей за елементами системи стратегічного управління збільшує ймовірність установа раціональних зв'язків між ними, що, своєю чергою, створює підґрунтя для стійкості та ефективності функціонування системи. Тому стратегічне управління виступає як система, яка за її повного використання дає можливість реалізації комплексу цільових і супутніх ефектів (*інтеграційного, синергізму, ефекту координації тощо*).

*Інтеграційний ефект* виражається в концентрації ресурсів на найефективніших стратегічних напрямках діяльності та раціональному їхньому використанні. У системі стратегічного управління інтеграційний ефект проявляється за допомогою координації, кооперації та комбінування праці персоналу на підприємстві, що, своєю чергою, спричиняє зміни в єдиному кругообігу та обігу капіталу в бік мінімізації витрат

виробництва та максимізації прибутку і веде до посилення фінансового потенціалу і стійкості підприємства.

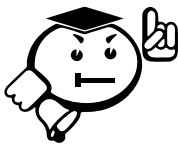
*Ефект координації* можна отримати за умов використання спільного банку інформації й єдності економічних інтересів шляхом ліквідації втрат робочого часу і використання резервів підприємства.

*Поліпрограмний ефект* досягається на основі взаємоув'язки в комплекс різних стратегій шляхом розроблення заходів на основі оптимального розподілу ресурсів. Умовою прояву цього ефекту є наявність декількох стратегій (стратегії маркетингу, стратегії конкуренції, ресурсної стратегії, стратегії організації обслуговування).

*Ефект доцільного розподілу ресурсів* у системі стратегічного управління виникає за рахунок концентрації наявних ресурсів на пріоритетних напрямках під час реалізації «дерева цілей» стратегічного плану.

*Ефект тунізації* проявляється за рахунок ліквідації паралелізму та дублювання функцій і робіт у системі стратегічного управління (наприклад, під час аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища).

*Ефект синергізму* проявляється в разі взаємодії всіх елементів і відносин у системі стратегічного управління, у разі поєднання всіх основних і супутніх ефектів. Остання обставина може призвести до більш динамічного та ефективного розвитку підприємств. Відкрита система управління має негативний зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем, що дає змогу через регулятори здійснювати корекцію діяльності підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища. При цьому синергізм дає змогу завдяки відкритості системи отримати більший економічний ефект, ніж можуть дати окремо її підсистеми, разом узяті.



Для впровадження системи стратегічного управління потрібне створення *організаційно-економічного механізму*. Основним методологічним принципом, покладеним в основу створення організаційно-економічного механізму системи стратегічного управління, є *принцип провідної ланки*. Провідною ланкою в структурі слугують місія і цілі системи стратегічного управління. На відміну від наявних систем стратегічного

управління до організаційно-економічного механізму включаються *ресурсний та організаційний блоки*.

Наявність таких блоків дасть змогу здійснити взаємодію між підрозділами підприємства під час реалізації комплексної стратегії.

Безпосередній управлінський вплив здійснюється блоком управління, який включає орган управління та його функціональну структуру, що виконують функції стратегічного управління.

Структура системи стратегічного управління включає й *інформаційний блок*. Формування інформаційного блоку видається одним із найважливіших завдань, оскільки в умовах нестабільності зовнішнього середовища достатня, достовірна та своєчасна інформація дає змогу швидко реагувати та здійснювати стратегічний вплив, виконувати стратегічні завдання та реалізовувати мету системи стратегічного управління.

У ході впровадження системи стратегічного управління на підприємстві необхідно здійснити низку заходів:

1. Визначити методологічні положення та принципи формування системи стратегічного управління відповідно до місії підприємства, його розмірів, становища на ринку збуту та наявних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

2. Здійснити вибір мети побудови системи, який має бути підкріплений аналізом ситуації, що склалася на підприємстві, обґрунтуванням відповідності необхідності та можливості побудови системи стратегічного управління величині виділених ресурсів або можливості досяжності мети.

3. Виявити всі обмеження, що впливають на динаміку системи стратегічного управління.

4. Оцінити стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

5. Зробити прогноз розвитку ситуації та визначити альтернативи створення системи стратегічного управління для підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

6. Визначити склад інформації, необхідної для стратегічного управління, і можливість її отримання.

7. Підготувати обґрунтування зміни функціональної структури управління, здійснити набір або перепідготовку менеджерів, здатних домогтися ефективного функціонування системи.

8. Створити групу провідних фахівців підприємства для підготовки плану заходів стратегічних трансформацій організації.

9. Мінімізувати загальні параметри системи стратегічного управління для досягнення поставлених цілей і економного витрачання ресурсів.

10. Сформувати блок управління, організаційний, інформаційний та ресурсний блоки.

11. Розробити алгоритми процесів управлінського впливу.

12. Співвіднести вимоги створення інформаційного блоку з технічними засобами управління й організувати документообіг.

13. Упорядкувати інформаційні потоки в системі стратегічного управління.

14. Забезпечити достатнім обсягом інформації менеджерів, які приймають стратегічні управлінські рішення. Здійснення цих заходів дасть змогу підприємству створити систему стратегічного управління й обрати на ринку власну стратегічну позицію.

Функціонування впровадженої системи стратегічного управління має включати такі етапи:

1. Дослідження стратегічних позицій, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення місії.

2. Формування мети-результату та мети-бажаного стану системи.

3. Побудова «дерева цілей» у межах мети-бажаного стану системи.

4. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства і загальних тенденцій розвитку галузі та регіону.

5. Розроблення концепції розвитку підприємства, формування стратегічного плану та визначення його контрольних цифр.

6. Аналіз ринку збуту, кон'юнктури ринку та інтенсивності конкуренції.



7. Розроблення комплексної стратегії підприємства.
8. Узгодження комплексної стратегії та стратегічного плану.
9. Реалізація комплексної стратегії та стратегічного плану.

Запропонована система стратегічного управління дасть змогу господарюючим суб'єктам пов'язати перспективи збалансованого розвитку підприємства і вирішити таке складне завдання, як усунення негативного ефекту змін зовнішнього середовища. При цьому «ув'язка» всіх програм розвитку підприємства не обов'язкова, оскільки зв'язок між програмами здійснюється через систему цілей, які виступають разом із місією як обмежувачі.

#### **§4.2. Місія як дороговказ розвитку організації**

Чітке розуміння *місії* є наріжним каменем для розроблення стратегічного плану будь-якої організації. Місія визначає основну мету існування компанії, її ключові цінності та принципи, на яких будується вся діяльність. Водночас бачення спрямоване на майбутнє, описуючи, куди компанія прагне рухатися і які позиції хоче зайняти на ринку в довгостроковій перспективі. Ці елементи не тільки надихають співробітників на досягнення спільних цілей, а й слугують основою для формування стратегічних ініціатив.

*Місія компанії* – це якраз те, що наділяє її роботу сенсом і робить співробітників цілеспрямованішими. Головним чином, місія відповідає на запитання: «Що, як і для кого робить компанія?» і в дохідливій формі пояснює те, заради чого існує організація. Місія компанії являє собою якісно виражену сукупність стратегічних цілей і підприємницьких здібностей.

Місія допомагає визначити, чим насправді займається компанія, якими є її сутність, масштаби, перспективи та напрямки зростання, відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу на споживачеві, а не на товарі, оскільки місія визначається з урахуванням кувільних інтересів, потреб і запитів, які задовольняються бізнесом.

Формулювання місії має бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Часто вона виражається у вигляді гасла.

Ф. Котлер вважає, що при визначенні місії організації слід враховувати *п'ять чинників*:

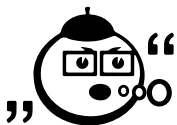
- історію організації, у процесі якої вироблялася її філософія, формувалися профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо;
- стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;
- стан зовнішнього середовища;
- ресурси, які організація може використовувати для досягнення своїх цілей;
- специфічні риси організації.

Вдале формулювання місії передбачає індивідуальний підхід і має стосуватися тільки тієї компанії, для якої її розроблено.

*Наявність місії дає змогу:*

- Власникам домовитися про напрямок і пріоритети розвитку бізнесу.
- Партнерам і постачальникам фірми усвідомити, яке місце прагне зайняти фірма на ринку.
- Співробітникам фірми відчувати себе командою однодумців, націленою на досягнення успіху, відчувати свою значущість, отримати моральні стимули роботи.
- Споживачам продукції фірми з увагою і зацікавленістю ставитися до фірми, яка може задовольнити їхні потреби, стежити за продукцією фірми.
- Суспільству загалом (насамперед в особі державних органів) зрозуміти соціальне призначення компанії.

Наприклад, місія компанії SAS звучить як *«Найкраща авіакомпанія для бізнесменів»*. Таке послання зрозуміле всім: і клієнтам, і співробітникам, і акціонерам.



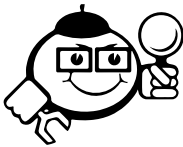
«Місія – це "невидима рука", яка спрямовує й організовує колективну роботу працівників компанії у різних географічних регіонах».

Ф. Котлер, маркетинголог

«Місія – це "клей", який не дає змоги компанії розпастися у міру її зростання, децентралізації, диверсифікації. Місія – це те, ким ми можемо бути, а не те, ким і чим ми хочемо бути».

*В. Смерек, тренер і консультант*

Крім фактичної складової, місія може передавати філософію компанії, підкреслюючи цінності, яких організація дотримується у своїй роботі.



Розглянемо формулювання місій різних зарубіжних компаній і прокоментуємо їх. Ми не будемо робити висновки відносно того, наскільки доречно чи недоречно те чи інше формулювання. Наша мета – з'ясувати, за допомогою яких структурних прийомів і/або підходів до формулювання місії окремі компанії ідентифікують себе на ринку.

- **Міжнародний центр інтернет-торгівлі eBay:** «Надати глобальний торговий майданчик, де будь-хто може продати або купити практично будь-що».

**Коментар:** Так званий «широкий» підхід, який використовує eBay до визначення своєї місії, дає змогу в загальних термінах без жорсткої прив'язки стратегії компанії до конкретної номенклатури послуг і специфічних шляхів досягнення стратегічних цілей показати стратегічний потенціал компанії. «Широкий» підхід до формулювання місії використовують компанії з великою цільовою аудиторією та глобальною географією діяльності з метою залишити «поле для маневру» – можливість виходу на нові ринки або види продукції без суперечності місії компанії. Для компаній зі складною структурою та різноманітністю продукції небезпека «широкого» підходу в тому, що без додаткового уточнення ключових цінностей і пріоритетів компанії керівництву та співробітникам буде важко дотримуватися єдиного підходу до роботи.

- **Toyota Material Handling UK:** «Наша місія та цінності: бути номером один для всіх клієнтів, зацікавлених у питаннях завантажувального обладнання, а також мати репутацію виробника, що використовує лише інноваційну продукцію та послуги і з повагою ставиться до всіх людей. Щоб заслужити довіру і повагу наших клієнтів, ми

*пропонуємо їм високоякісні продукцію і послуги, які допомагають їм в успішній організації та веденні бізнесу. Ми намагаємося стати кращими, щоб виправдати очікування наших співробітників, акціонерів і постачальників».*

*Коментар:* Це приклад «вузького» підходу до формулювання місії. Його беруть на озброєння компанії, якщо їхньою метою є прагнення найефективніше використовувати стратегічні переваги та спеціалізацію під час виробництва певних видів продукції, надання послуг і виконання роботи на конкретних ринках.

Подібне формулювання місії забезпечує компанії певну монополію в свідомості зацікавлених осіб-клієнтів та їхніх груп на чітко зазначену продуктову категорію, тим більше, що компанія є досить широко відомою. Отже, і співробітники компанії, й її клієнти чітко уявляють собі місце компанії на ринку і пов'язують із нею стійкі асоціації щодо її діяльності, незалежно від географічного регіону.

Це добре сформульована місія клієнтоорієнтованої компанії, що піклується про «успішну організацію та ведення бізнесу» клієнтів. У формулюванні місії, на думку автора, знайшли висловлення практично всі (крім зобов'язань перед суспільством) елементи: вказівка на клієнтів («усіх клієнтів, зацікавлених у питаннях завантажувального обладнання»), вказівка на продукти («завантажувального обладнання»), вказівка на систему цінностей («з повагою ставиться до всіх людей»), вказівка на конкурентну перевагу та нові технології як засіб залучення клієнта («використовує лише інноваційну продукцію та послуги», «високоякісні продукцію та послуги»).

Чітко сформульована місія компанії – це ефективний стратегічний інструмент роботи компанії, який, на думку багатьох експертів, дає змогу:

- *Власникам:* краще зрозуміти свій бізнес і домовитися про напрямки і пріоритети його розвитку; підвищити власний престиж (наявність формалізованої місії розглядають як ознаку зрілості бізнесу та бізнес-культури власника).

- *Керівнику та менеджменту:* краще продумати бізнес-середовище і те, для чого існує організація, візуалізувати свої думки та погляди щодо далекої перспективи, знизити ризик недалекогоглядного управління та ухвалення необґрунтованих рішень. Менеджмент усіх рівнів

повинен буде систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін компанії та її конкурентів, визначенням можливостей і загроз і на цій основі підвищувати обґрунтованість своїх стратегічних рішень і загальну ефективність діяльності.

– *Менеджерам середньої ланки*: допомогти сформулювати завдання і цілі своїх підрозділів; поєднувати основну політику підрозділів з політикою і напрямком розвитку всієї компанії; краще інтегрувати відокремлені організаційні одиниці в одне ціле і поліпшити взаємодію між керівниками та підлеглими на різних рівнях (у разі великих за розміром або географічно розкиданих компаній та/або значного ступеня спеціалізації оперативних і управлінських підрозділів).

– *Співробітникам*: відчувати сенс свого існування; відчувати себе командою однодумців, націленою на досягнення спільного успіху; легше усвідомити своє місце в компанії; порівняти і синхронізувати свої цілі з цілями компанії. Будучи елементом корпоративної культури, місія покликана забезпечити мотивацію співробітників і дати їм відчуті пріоритети організації.

– *Клієнтам*: виявити компанії, які найкращим чином їм підходять.

– *Акціонерам*: прийняти рішення про доцільність участі в капіталі компанії.

– *Партнерам і постачальникам*: усвідомити місце, яке прагне зайняти компанія на ринку.

– *Конкурентам*: правильно позиціонувати себе й уникати непотрібної конкурентної боротьби; передбачити дії конкурентів;

– *Компанії в цілому*:

- Формувати і закріплювати певний імідж і репутацію компанії в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища. Це винятково важливо для акціонерних товариств, які мають відповідати критеріям відкритості та доля яких дуже сильно залежить від сукупності ставлення до них усіх зацікавлених груп.

- Слугувати базисом для успішної співпраці та згладжування можливих протиріч між різними зацікавленими групами. Це особливо актуально для акціонерних товариств, де прийнято трирівневу

систему управління: збори акціонерів, рада директорів (наглядова рада) і виконавча дирекція.

- Поряд із іншими основними елементами (баченням, цінностями, правилами взаємодії) корпоративної культури зміцнити організацію зсередини і захистити її від впливів зовні.

- *Суспільству в цілому*: зрозуміти соціальне призначення компанії; привнести ясність у діяльність організації, адже будь-яке суспільство прагне стабільності й ясності.

Окресливши елементи місії та відповівши на запитання «*Кому і навіщо потрібна місія?*», перейдемо до розгляду процесу вироблення місії.

Важливою умовою розроблення хорошої місії є прийняття її більшістю співробітників організації. Тільки у цьому разі цілі й інтереси осіб, які беруть участь у її діяльності, будуть підпорядковані цілям цієї організації.

Нижче наводимо один із **алгоритмів** з вироблення місії компанії.

*1-й етап*: готовність керівництва. Вкрай важливо, аби керівництво усвідомило необхідність вироблення місії і було готове витратити енергію і час на її вироблення. Важливою умовою є також наявність у керівництва відповідного рівня компетентності та розуміння в питаннях стратегічного розвитку. Частково брак професійних знань у питаннях стратегічного планування можна компенсувати запрошенням стороннього консультанта-практика.

*2-й етап*: формування команди (у великих компаніях рекомендується виділити роботу з вироблення місії в окремий проєкт і призначити керівника проєкту). Чисельність і склад команди з формулювання місії – індивідуальна справа кожної компанії. Якщо у керівництва є бажання задіяти в процесі написання місії всіх співробітників, можна провести анкетування. Опрацювання й аналіз анкет проведе створена заздалегідь експертна група.

*3-й етап*: дослідження командою зовнішніх і внутрішніх чинників організації, які мають знайти відображення в місії організації. Цей етап є найскладнішим, оскільки сформованій команді необхідно провести комплексний аналіз ринку і самої компанії для адекватного і глибшого відображення діяльності компанії та її взаємодії з бізнес-оточенням.

Фактори, які враховуються під час вироблення місії:

- історія організації; ключові компетенції;
- наявний стиль поведінки та вподобання власників і менеджменту;
- ресурси, які є в розпорядженні організації для досягнення своїх цілей (місія організації являє собою певний компроміс між реальними умовами та ресурсами організації);
- стан наявного зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Вельми корисним заняттям експерти також вважають проведення роботи зі збирання та аналізу всіх внутрішніх і зовнішніх корпоративних матеріалів, що характеризують функціонування цієї організації (рекламні буклети компанії, матеріали конференцій і семінарів, у яких організація брала участь, прес-релізи, що висвітлюють діяльність цієї організації у ЗМІ, річні фінансові звіти компанії і т. д.). Це необхідно зробити для того, щоб згодом, коли місія вже буде затверджена, не виникло принципової неузгодженості з попередніми заявами керівництва про основні (глобальні) цілі організації (заяви про глобальні цілі не означають того, що у компанії є місія).

*4-й етап:* розробка, узгодження та затвердження місії. Після завершення збору необхідної інформації команда з вироблення місії повинна підготувати і представити на затвердження керівництву організації структуру майбутньої місії. До структури включаються основні положення, які будуть описані в місії. Після затвердження структури складається початкове (чорнове) формулювання місії, яке згодом доопрацьовується з урахуванням зауважень і рекомендацій топменеджменту. Затверджується остаточна версія документа першим керівником в акціонерному товаристві, залежно від розподілу функцій, або першим керівником компанії, або радою директорів.

*5-й етап:* доведення затвердженого варіанта місії до всіх співробітників організації та транслявання місії в зовнішнє середовище. Щоб місія стала «каталізатором поділюваного всіма руху вперед», необхідне її прийняття всім персоналом організації та її неухильне виконання.

У зовнішнє середовище місія транслюється через корпоративний сайт, корпоративні інформаційно-рекламні матеріали, корпоративні

ЗМІ (інструмент дорогий, тому дозволити собі їхній випуск може далеко не будь-яка компанія). Можна розробити окремі програми процедур доведення місії до персоналу та партнерів, клієнтів компанії.

Наведена вище послідовність вироблення місії не є готовим рецептом, але є доволі універсальним алгоритмом вироблення місії в організації. Однією з важливих умов успішної реалізації місії є намір вищого керівництва компанії безумовно обстоювати задекларовані принципи та цілі. У Девіда Майстера щодо цього є чітка рекомендація: «Роби те, що проповідуєш!»

### §4.3. Цілепокладання у системі стратегічного менеджменту

Постановка стратегічних цілей починається з місії. Адже місія – це стислий, чітко сформульований документ, що пояснює мету створення організації, її завдання та основні цінності, відповідно до яких визначається напрям діяльності компанії. Маючи стислий опис напрямів найвищого рівня – місії, бачення та стратегії, – компанія розробляє стратегічні цілі та завдання, зрозумілі кожному співробітнику.



**Цілепокладання** – процес вибору однієї або кількох цілей зі встановленням параметрів допустимих відхилень для управління процесом здійснення ідеї. Іноді трактується як практичне осмислення своєї діяльності людиною з погляду формування (постановки) цілей та їхньої реалізації (досягнення) найекономнішими (найрентабельнішими) засобами, як ефективно управління часовим ресурсом, зумовленим діяльністю людини.

Цілепокладання – первинна фаза управління, що передбачає *постановку генеральної мети і сукупності цілей* (дерева цілей), відповідно до призначення (місії) системи, стратегічних установок і характеру розв'язуваних завдань.

Жодна генеральна мета не досягається сама по собі, а реалізується через підцілі (завдання), на які вона розпадається. Розчленуван-



ня глобальної мети припиняється після досягнення елементарного функціонально-операційного рівня.

Методика «Дерево цілей», як один з інструментів цілепокладання, дає змогу простежити взаємозв'язок між верхніми рівнями цілей підприємства з конкретними виробничими завданнями, вирішення яких досягається за допомогою наявних ресурсів.

«Дерево цілей» дає змогу виявити можливі комбінації, що забезпечують найкращу віддачу. Термін «дерево» у назві методики передбачає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі. Під час побудови дерева цілей слід враховувати закономірності цілеутворення і використовувати принципи формування ієрархічних структур.

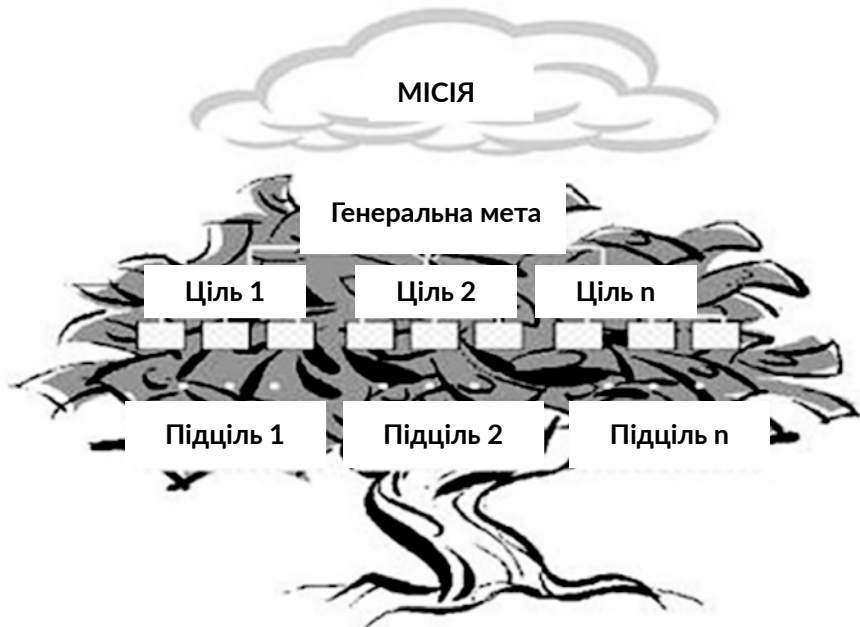


Рисунок 4.1. Дерево цілей<sup>1</sup>

1. Чомахавілі О. (2021). Дерево рішень із теми «Адвокація чи PR»: нові види інтерактивних занять у навчально-методичному арсеналі кафедри ТІДП. <https://nubip.edu.ua/node/101458>

Дерево цілей будується поетапно, зверху вниз, шляхом послідовного переходу від вищого рівня до нижчого, суміжного рівня. В основі дерева цілей лежить узгодження цілей між собою.

Конкретизація цілей згори донизу має зростати: що вищий рівень, то якісніше формулюється мета.



Ідея методу «Дерево цілей» уперше була запропонована американськими дослідниками Ч. Черчемом і Р. Акоффом у 1957 році. Свою назву схема отримала завдяки схожості з деревом. Цей метод орієнтований на отримання докладної і стійкої структури цілей, проблем, напрямів, тобто такої структури, яка протягом якогось періоду часу мало змінювалася.

**Дерево цілей** – це деревоподібний граф, що дає змогу впорядкувати цілі організації в несуперечливу систему.

Він використовується також як метод декомпозиції цілей. На рисунку 4.2 до першого рівня декомпозиції цілей належить загальна мета організації; до другого рівня декомпозиції – блоки цілей щодо маркетингу, виробництва, персоналу, інновацій; до третього – відповідні підцілі від 1.1. до 4.2.; до четвертого рівня – від 1.1.1 до 4.2.2.

Для правильної декомпозиції цілей, крім вимог до постановки цілей, про які йшлося вище, можна виокремити *три головні правила*, що стосуються побудови самого графа:

- у вершині графа відображається одна або кілька ключових цілей;
- головне правило декомпозиції мети будь-якого рівня: виконання підцілей кожного наступного рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення мети попереднього рівня;
- підцілі одного рівня мають бути незалежними одна від одної і невидимими одна для одної.

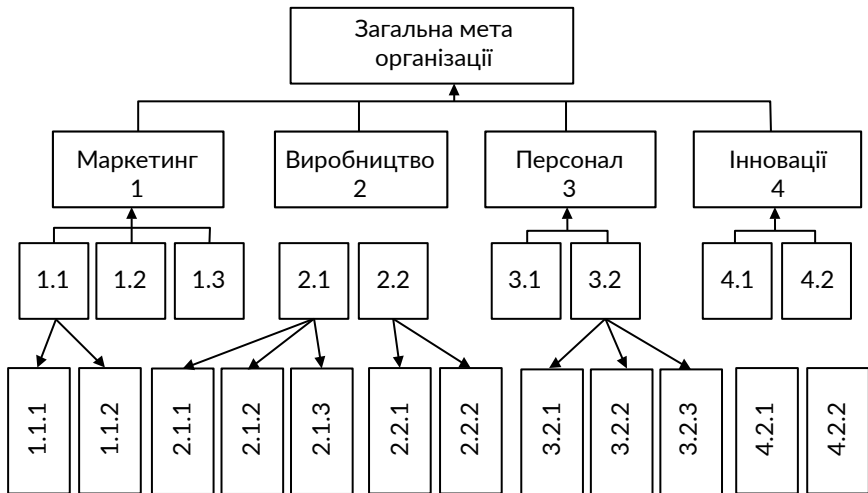


Рис. 4.2. Дерево цілей за рівнями декомпозиції

Метод «Дерево цілей» широко застосовується для прогнозування можливих напрямів розвитку науки, техніки, технологій, а також для складання особистих цілей, професійних, цілей будь-якої компанії. Метод використовують у програмно-цільовому плануванні й управлінні під час розроблення цільових комплексних програм.

Дерево цілей пов'язує між собою перспективні цілі та конкретні завдання на кожному рівні ієрархії. Мета вищого порядку (генеральна, головна мета) відповідає вершині дерева, у гілках дерева розташовуються локальні цілі (завдання), які забезпечують досягнення цілей верхнього рівня.

*Завдання* – те, що потребує виконання, вирішення. Це припис щодо роботи або частини роботи (операції, процедури), яка має бути виконана заздалегідь встановленим способом у завчасно встановлені терміни. Досить часто цілі ототожнюють із завданнями, проте це не так.

*Мета виражає* прагнення до конкретного кінцевого стану. Постановка цілей у діяльності є показником усвідомленості дій суб'єкта. Мета допомагає вибудувати певну послідовність у роботі, здійснити аналіз результату. Вона повинна мати такі характеристики: конкретність кінцевого результату; являти собою безпосередній наслідок потреби суб'єкта; мати частку невизначеності.

Щоб мета виявилася досягнутою швидше, необхідно витратити час і сформулювати завдання, оскільки вони являють собою конкретні дії на шляху до досягнення цієї мети.

Мета вказує кінцевий результат, розв'язання кожного завдання наближає суб'єкт до цього результату. Якщо реалізація мети потребує багато часу, її розбивають на кілька підцілей, до кожної з яких визначають комплекс завдань. При цьому дуже важливим є формулювання і цілей, і завдань. Значення аббревіатури SMART наведено в таблиці 4.1.

S-специфічна (конкретна)	Мета має бути конкретною. Працівники, залучені до процесу її досягнення, повинні розуміти, в чому вона полягає.
M-здійсненна (вимірювана)	Мета має бути вимірною. Працівники, залучені до процесу її досягнення, повинні розуміти, досягнута ними мета чи ні.
A-вірогідна (досяжна)	Мета має бути досяжною. Працівники, залучені до процесу її досягнення, повинні володіти відповідними ресурсами (час, знаряддя, бюджет тощо).
R-релевантна (порівнянна)	Мета має співвідноситися з більш загальною, стратегічною метою і працювати на її досягнення.
T-timebound (визначена в часі)	Для кожної мети мають бути визначені часові межі.

Таблиця 4.1. Критерії SMART



1. Щоб сформулювати мету за принципами SMART, почніть речення з дієслова у наказовому способі: підвищте; впровадьте; знизьте; завершіть; усуньте; зробіть; розробіть; придбайте; збільште; закінчіть тощо.

Крім цього, вкажіть тільки один результат, який має бути досягнутий. Не забудьте включити дату завершення роботи. Будьте максимально конкретні

і вказуйте лише вимірювані результати. Вказуйте реалістичні та досяжні цілі, проте досить складні для виконання.

2. Складіть список із 20 цілей, яких ви хочете досягти у найближчі 10 років.

Розбийте кожну мету на зрозумілі відрізки, щоб було усвідомлення початку і кінця кожного такого відрізка і щоб це мотивувало, а не спричиняло внутрішній саботаж.

Кілька запитань вам на допомогу:

- Що я хочу робити?
- Що я хочу мати?
- Куди я хочу потрапити?
- У що я б хотів інвестувати?
- Ким я хочу стати?
- Чого я хочу навчитися?
- З ким я хочу проводити час?
- Скільки я хочу заробляти, відкладати, збирати?
- Скільки я хочу мати вільного часу на дозвілля?
- Що я зроблю для того, щоб поліпшити своє здоров'я?

Ставте цілі у таких сферах вашого життя, як *кар'єра та бізнес; фінанси; відпочинок і дозвілля; спорт і здоров'я; стосунки (сім'я та друзі)*.

SMART слугує чудовим нагадуванням управлінцям про обов'язкові критерії, які виокремлюються у кожній меті. Очевидно, ця система настільки сподобалася деяким консультантам, що вони стали використовувати її і стосовно завдань. Однак таке рішення має свої «підводні камені», оскільки може внести плутанину у свідомість менеджерів і співробітників.

Наявність цілей збільшує ефективність діяльності. Ідея про те, що наявність мети робить ефективнішою діяльність менеджера, його підлеглих і компанії, виводиться навіть із інтуїтивного сприйняття. В одному з сучасних досліджень було здійснено порівняння

результатів діяльності двох фірм, в одній з яких постановку цілей здійснювали лише формально, а в іншій такі цілі були однією з найважливіших ланок управління. Аналіз десятирічного періоду діяльності обох фірм показав, що чистий прибуток тієї компанії, яка систематично практикувала процес постановки цілей, значно перевищує чистий прибуток компанії, яка не приділяла особливої уваги цьому питанню. І пізніші дослідження цілком підтверджують ці висновки. Наявність мети дає змогу збільшити ефективність діяльності.

### ***Переваги методу***

1. *Відсів невдалих варіантів.* Оцінка досяжності й актуальності допомагає ще на самому початку виключити ті цілі, за які не варто навіть братися. Це дає змогу уникнути марної трати часу і сил.

2. *Перетворення бажань на план щодо їхнього виконання.* SMART-формулювання мети – це, по суті, вже і є план, тільки описаний у найзагальнішому вигляді. Його залишається лише деталізувати і виконати.

3. *Профілактика прокрастинації.* Технологія SMART забезпечує природний перехід від планування до дії. Встановлення останнього терміну досягнення мети (дедлайну) вже ніби має на увазі необхідність якнайшвидше приступати до роботи. Якщо ж дедлайну немає, роботу можна нескінченно відкладати на потім.

4. *Зручність декомпозиції та планування.* Часові межі та кількісні показники допомагають одразу зрозуміти, на які етапи або підзадачі слід розділити мету. Наприклад, ми плануємо «вивчити 1000 нових англійських слів за 4 місяці». Легко порахувати, що для цього нам щомісяця потрібно досягати однієї й тієї самої проміжної мети: «протягом місяця вивчити 250 нових слів».

5. *Моніторинг руху до мети.* Вимірність мети допомагає відстежувати прогрес, що є чудовим джерелом мотивації. А якщо в роботі щось раптом піде не так, моніторинг дасть змогу відразу ж це помітити.

6. *Профілактика недобросовісної роботи.* Точна мета не дозволяє «імітувати» роботу. Якщо мета сформульована як «писати статтю», людина може написати одне речення, а потім зі спокійною совістю

дивитися котиків на YouTube. Якщо ж її мета «написати до вечора 2000 слів», вона вже не зможе так легко себе обманювати.

7. *Підвищення шансів на успіх.* Усі перелічені вище чинники збільшують імовірність того, що мета в підсумку буде досягнута.

### **Недоліки методу**

У наші дні систему SMART дуже часто ідеалізують і підносять як універсальний і безвідмовний засіб досягнення успіху. А в результаті у читача складається хибне враження, що кожну мету обов'язково потрібно смартувати, інакше її не досягти.

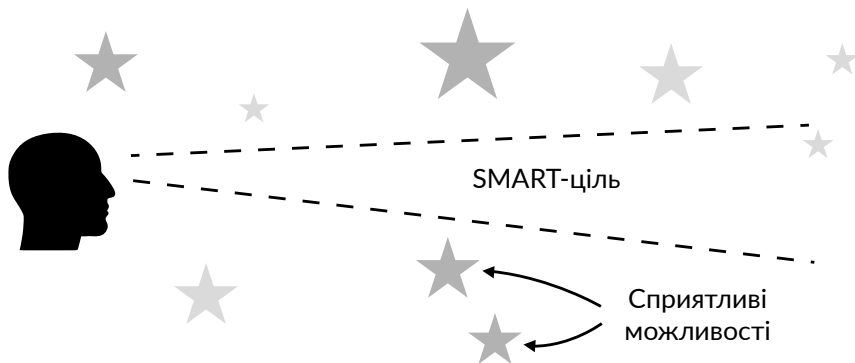
Насправді це не так: технології SMART корисні далеко не у всіх випадках. І незважаючи на їхні переваги, у них також є і безліч недоліків. Ось лише деякі з них:

1. *Втрата гнучкості.* Дотримуючись SMART-цілей, ми немов перетворюємося на живі комп'ютери, що виконують жорстко задану програму. На перший погляд це зручно: ми позбавляємося непотрібних роздумів, сумнівів і рефлексій. Ми завжди добре знаємо, що і коли слід робити, і просто робимо це.

Однак наш світ багато в чому побудований на випадковостях. І якщо обставини раптом змінюються (а це трапляється не так уже й рідко), всі наші грандіозні плани з досягнення «конкретних і вимірних цілей» можуть розсипатися, як картковий будиночок.

2. *Непридатність для довгострокових цілей.* Що більше часу минає, то сильніше змінюється все навколо: ринок, технології, підходи до роботи, законодавство тощо. Що більший термін досягнення «розумної мети», то вища ймовірність, що наші плани зірвуться. І тим вища ймовірність, що до моменту досягнення мета повністю втрачить свою актуальність.

3. *Ігнорування сприятливих можливостей.* Випадковості в цьому світі бувають двох типів: неприємності та сприятливі можливості. Неприємності шукати не треба: вони знаходять нас самі. А ось сприятливі можливості зазвичай потрібно «виглядати», інакше ми ризикуємо їх проґавити. Але цілепокладання за SMART формує у нас щось на кшталт «тунельного зору». Ми фокусуємося лише на тому результаті, який намітили, і часто ігноруємо все інше (Рис. 4.3).



**Рисунок 4.3.** Ігнорування сприятливих можливостей через використання SMART-цілепокладання.

4. *Ігнорування ефективніших рішень.* Зосередившись на вже затвердженому плані робіт, ми часто перестаємо думати про те, як досягти своєї мети простішими й ефективнішими способами.

5. *Передбачуваність.* Взагалі-то саме передбачуваність вважається однією з переваг моделі SMART: ми точно знаємо, що будемо робити і на який результат можемо розраховувати.

Але в умовах конкуренції ця перевага перетворюється на небезпечний недолік: конкуренти легко можуть прорахувати наші подальші дії та розробити ефективну контрстратегію.

6. *Ігнорування людського фактора.* Техніка SMART належить до так званого класичного тайм-менеджменту. Вона не робить поправку на психологію і виходить з того, що людина завжди діє раціонально.

Насправді внутрішній світ людини так само схильний до впливу випадковості, як і зовнішній. У нас регулярно бувають перепади настрою, періоди занепаду сил та інші неприємності. У результаті вимірність і конкретність SMART-мети легко може розбитися об напад прокрастинації або якоїсь осінньої хандри.

7. *Прагнення до спрощення.* Людина, яка постійно використовує принципи SMART, волею чи неволею починає спрощувати свої цілі. І це зрозуміло: що простіша мета, то легше підігнати її під SMART-критерії і то легше її досягти.



Дуже показова в цьому плані історія, що мала місце в компанії General Electric, в якій SMART-методика була частиною корпоративних стандартів. Одного разу у двох підрозділів компанії намітилися серйозні проблеми. Тоді у топменеджерів цих підрозділів запитали, які SMART-цілі вони зараз перед собою ставлять. Виявилось, що їхні цілі були приблизно такі:

– Побудувати навколо заводу паркан завдовжки 30 метрів і заввишки 2,5 метра до лютого.

– Закупити до початку червня степлери, ручки і настільні календарі для канцелярії.

Проблем подібні цілі, зрозуміло, не вирішували. Однак вони легко формулювалися і допомагали швидко отримати результат.

#### §4.4. Стратегічна програма організації



**Програма заходів** – це сукупність інструкцій та алгоритмів, що описують порядок певних дій з підготовки, проведення та завершення заходів.

**Стратегічна програма** – це документ, який складають здебільшого на найближчу перспективу (3–5 років) та містить систему узгоджених за термінами, ресурсами і виконавцями заходів, що забезпечують досягнення поставленої мети.

Причому під використовуваними ресурсами розуміється сукупність витрат матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, необхідних для досягнення мети. Стрижнем програми виступає мета, навколо якої групується комплекс різноманітних заходів. Оскільки ринкова ситуація постійно змінюється, то програма також постійно коригується і допрацьовується.

Стратегічне проектування – заключний щабель процедур стратегічного планування, спрямований на розроблення проектів стратегічних планів.

Під програмою в макроекономічному стратегічному плануванні розуміють наукове передбачення стану якогось локального об'єкта управління в певний термін (через 5, 15 і більше років), що ґрунтується

на чіткому визначенні мети та системи заходів, які забезпечують досягнення цієї мети, узгоджених між собою за ресурсами, термінами виконання та виконавцями.

Програми, що розробляються на будь-якому рівні управлінської ієрархії, мають містити:

- а) перелік основних розв'язуваних завдань;
- б) сукупність і послідовність заходів, за допомогою яких вони реалізуються;
- в) розрахунок прямих і непрямих (сполучених) витрат усіх основних видів ресурсів, що використовуються при здійсненні цих заходів;
- г) розподіл завдань за термінами і виконавцями.

У процесі своєї реалізації стратегічні програми виконують такі функції.

– Орієнтація програм не на продукцію, що випускається, а на задоволення певних суспільних потреб.

– Посилення цільової спрямованості планових розрахунків, перехід у процесі стратегічного планування від мови цілей до мови ресурсів.

– Формування стратегії для комплексного вирішення певних проблем.

– Зміна сформованих темпів і пропорцій розвитку (забезпечення структурних зрушень), не здійсненна в межах раніше сформульованої системи економічної політики.

Відмінності у змісті, значущості розв'язуваних проблем, складі підсистем, тривалості здійснення заходів тощо породжують велику різноманітність потенційно можливих програм.

За відношенням проблем, закладених в основу програми до цілей соціально-економічного розвитку, стратегічні програми бувають *цільові та ресурсні*.

За характером програмно-реалізованих проблем виокремлюють соціальні (орієнтовані на індивіда, на групи населення, на суспільство загалом), *соціально-економічні* (орієнтовані на досягнення економічного ефекту в соціумі), *політичні* (удосконалення державного управ-

ління), економічні (організаційно-господарські, виробничо-економічні), науково-технічні, ідеологічні, багатоцільові. При цьому стосовно об'єкта розробляють зовнішні та внутрішні стратегічні програми.

Під час розроблення програм одним із важливих моментів є часовий горизонт планування, відповідно до чого заведено виокремлювати *поточні* (до 1 місяця), *короткострокові* (від 1 місяця до 1 року), *середньострокові* (від 1 до 5 років), *довгострокові* (понад 5 років).

За рівнем значущості результатів виокремлюють *програми національної значущості, регіонального значення, галузевого значення, програми на рівні господарюючих суб'єктів*.

За формою представлення кінцевих результатів можливе розроблення як *програми з якісно визначеними результатами, так і з кількісно визначеними результатами*.

За класифікаційною ознакою «характер об'єкта програмних заходів» виокремлюють *галузеві* (внутрішньогалузеві та такі, що охоплюють галузь загалом), *міжгалузеві, регіональні* (освоєння нових регіонів, розвиток регіонів), *функціональні* (вдосконалення економічних параметрів, удосконалення спеціалізованих функцій управління, вдосконалення стадій процесу виробництво–споживання) і *багатофункціональні*.

За належністю об'єкта програми до адміністративно-територіального поділу країни розробляють *регіональні, районні, міські та сільські*.

Комплексні цільові програми розробляють насамперед як програми, що мають важливе значення для розв'язання проблем розвитку національної економіки.

Порядок складання цільової програми представлений такими етапами:

1. Визначення цілей і завдань, які мають відповідати стратегії розвитку підприємства.
2. Визначення назви програми, об'єкта планування, термінів реалізації, позначення кола відповідальних за виконання осіб.
3. Позначення стану розв'язання проблеми, визначення якісних і кількісних показників, які потребують серйозного коригування.
4. Складання переліку заходів, спрямованих на вирішення завдання.

5. Визначення пріоритетності запропонованих заходів, беручи до уваги ступінь їхнього впливу на цільові показники заходів. Підсумком кроку має бути впорядкований за важливістю перелік незалежних груп заходів.

6. Формування часового графіка.

7. Визначення джерел та обсягів цільового фінансування за періодами. Сума має бути визначена до початку реалізації програми, і кошти на неї краще виділити в окремий фонд. До обсягу витрат слід включити оплату праці, придбання товарів і послуг, зокрема й витрати на наукові дослідження, купівлю основних засобів і нематеріальних активів тощо.

8. Позначення очікуваних результатів і позначення конкретних показників на основі внутрішньої звітності, за якими буде проведена оцінка програми.

9. Складання паспорта цільової програми, де наочно зафіксовано основні положення.

10. Забезпечення контролю виконання означених дій і цільового використання коштів.

11. Запуск реалізації цільової компанії.

Зупинимось детальніше на формуванні часового графіка заходів. Тимчасовий графік показує, як має розгортатися реалізація заходів.

Для побудови часового графіка необхідно:

- визначити перелік і послідовність заходів програми, які можуть виконуватися паралельно;
- оцінити ресурсоемність кожного заходу;
- оцінити тривалість кожного заходу з огляду на обмеженість ресурсів;
- «прив'язати» заходи до тимчасової осі;
- визначити виконавців та інші необхідні ресурси.

*Побудова часового графіка* – складне оптимізаційне завдання. Тривалість заходів, у яких задіяні зовнішні по відношенню до організації виконавці, має бути визначена з урахуванням ризику затримок з вини іншої сторони.

Необхідно особливу увагу приділити визначенню тривалості заходів. Захід може бути:

- одноразовим (наприклад: підготовка технічного завдання або закупівля певного виду обладнання);
- періодичним (наприклад: навчання);
- поточним (наприклад: збір статистичної інформації).

Тривалість одноразового заходу чітко обмежена датами на початку та після закінчення. Періодичний захід характеризується періодичністю і тривалістю кожної реалізації. Поточний захід також обмежується переважно датами початку і закінчення, але триває увесь період – від запуску до кінця періоду планування заходу.

Як вже було зазначено, не можна ототожнювати *стратегічну програму і стратегічний план*.

На практиці зазвичай застосовують *три основні схеми організації процедур стратегічного планування*:

– Планування «зверху-вниз» (характерне для спеціалізованих підприємств). При цьому базова інформація, завдання кожного підрозділу і ключові стратегії формуються на рівні підприємства загалом і слугують для оперативних підрозділів керівною лінією.

– Планування «знизу-вгору» (є характерним для диверсифікованих підприємств) означає, що цілі відділень, виробничі плани ініціюються оперативними підрозділами. До прерогативи відділу стратегічного планування входить координація планів. Однак основні елементи стратегії (особливо фінансові показники) все одно розробляються вищим керівництвом.

– Інтерактивне планування являє собою щось середнє між двома описаними вище схемами стратегічного планування. Ідеї формуються в процесі взаємодії між вищим керівництвом, плановим відділом і оперативними підрозділами підприємства. Вище керівництво встановлює цілі та напрямки діяльності. Стратегії формуються в процесі взаємодії по вертикалі за спеціально розробленими процедурами (комітети, комісії, конференції). Отже, стратегія розвитку підприємства являє собою плід колективного розуму, проте остаточне рішення ухвалює вище керівництво.

Окрім вищенаведених, у науковому дискурсі з менеджменту використовують ще й такі плани:

*Стратегічні плани розвитку* – сукупність методів, технологій і процедур стратегічного планування, що визначають динамічні й якісні перетворення в процесі інфраструктурного забезпечення підприємництва через розроблення інновацій, розширення сфери діяльності, збільшення частки ринку.

*Стратегічні плани ресурсозабезпечення* – вид стратегічного планування, метою якого є розроблення певних стратегічних прогнозів, програм і проєктів у царині забезпеченості інфраструктури підприємництва всіма видами ресурсів. Причому під ресурсами розуміється сукупність витрат матеріальних, трудових, інформаційних, виробничих та інших ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей інфраструктурного забезпечення підприємництва.

*Стратегічні плани фінансування* – сукупність планованих стратегічних напрямів діяльності, що стосуються фінансових та інвестиційних аспектів інфраструктурного забезпечення підприємницької діяльності, зачіпаючи питання структури та джерел фінансування, методи розподілу прибутку, мінімізацію оподаткування та інші актуальні питання фінансування бізнес-діяльності.

*Стратегічні плани координації* – вид стратегічного планування, що дає змогу забезпечити встановлення відповідності та узгодженості з пріоритетними завданнями інфраструктурного забезпечення підприємництва. Головне завдання координації – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок підприємницької діяльності шляхом установаження раціональних зв'язків (комунікацій) між ними, у межах чого відбувається розроблення відповідних програм і проєктів з метою вдосконалення організації управління, забезпечення оперативного моніторингу інформації, розвитку комунікацій та інших передавальних процесів.

*Стратегічні плани адаптації* – сукупність процедур стратегічного планування, що визначають розроблення програм і прогнозів у царині інфраструктурного забезпечення підприємництва, які передбачають можливість коригування поведінки, наявності запасного варіанта дії, можливості зміни стратегії. Це плани, які пристосовують об'єкт планування до умов зовнішнього середовища, що динамічно змінюються. Можуть застосовуватися відповідно до стратегій скорочення або оборонних стратегій.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

### *Запитання до підрозділу 4.1*

1. Охарактеризуйте етап стратегічного аналізу.
2. Що собою являють стратегічні фактори?
3. У чому полягає мета аналізу стратегічних факторів.
4. Ефективна стратегія підприємства має ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу. Назвіть їх.
5. На які три процеси поділяється етап формування місії та цілей організації?
6. Охарактеризуйте етап формування альтернативних напрямів розвитку підприємства.
7. Опишіть докладно, що відбувається на етапі оцінки та контролю виконання стратегій.
8. Що є функцією стратегічного планування?
9. Розкрийте сутність інтеграційного ефекту.
10. Що є основним методологічним принципом, покладеним в основу створення організаційно-економічного механізму системи стратегічного управління?

### *Запитання до підрозділу 4.2*

1. Які п'ять чинників необхідно враховувати при визначенні місії організації?
2. Назвіть кілька місій відомих компаній та охарактеризуйте їх.
3. Опишіть алгоритм з вироблення місії компанії.
4. Назвіть умови, за яких місія може стати «каталізатором подільюваного всіма руху вперед».

*Запитання до підрозділу 4.3*

1. Поясніть сутність поняття «цілепокладання».
2. Хто є автором методики «Дерево цілей»?
3. Опишіть методику «Дерево цілей».
4. Розкрийте значення абрєвіатури SMART.
5. Що необхідно, аби сформулювати мету за принципами SMART?
6. Розкрийте сутність технології SMART.
7. Які ви вбачаєте недоліки у SMART?
8. Як відбувається ігнорування сприятливих можливостей через використання SMART-цілепокладання?

*Запитання до підрозділу 4.4*

1. Розкрийте сутність поняття «стратегічна програма».
2. Що таке стратегічне проектування?
3. Назвіть складові програми, що розробляються на будь-якому рівні управлінської ієрархії.
4. Наведіть кілька класифікацій програм.
5. Назвіть етапи складання цільової програми.
6. Назвіть три основні схеми організації процедур стратегічного планування.



# РОЗДІЛ 5.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### §5.1. Стратегічне управління: поняття і види



*Стратегічне управління* – це комплексне і ціле-спрямоване управління компанією, спрямоване на досягнення довгострокових цілей. Це поняття охоплює процес ухвалення та реалізації рішень, які визначають основні цілі та завдання організації, а також вибір стратегії і тактики їхнього досягнення.

Стратегічне управління зачіпає безліч аспектів організаційного життя, зокрема фінанси, маркетинг, персонал і, звісно, бухгалтерію й аудит.

Поняття «стратегічне управління» вперше почали використовувати наприкінці 60-х - на початку 70-х рр. ХХ століття для того, щоб позначити різницю між існуючим управлінням на рівні виробництва (оперативним) і управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Ідеєю, яка зумовила необхідність переходу від оперативного управління до стратегічного, стало перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, аби відповідним чином і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Отже, первісний сенс «стратегічного управління» полягав у відокремленні управління, здійснюваного топменеджментом.

Загалом, запровадження подібної диференціації та розгляд «стратегічного управління» як самостійного терміна було зумовлено низкою чинників:

- відсутність показовості фінансових результатів діяльності компаній;
- зростання кількості та складності управлінських завдань, викликане перманентними змінами процесів зовнішнього і внутрішнього середовищ компаній;
- розширення географії діяльності компаній;
- зростання нестабільності та динаміки змін навколишнього середовища;
- вхід у постіндустріальне суспільство.

Фундаторами «стратегічного управління (менеджменту)» прийнято вважати таких дослідників, як А. Чандлер, К. Ендрюс та І. Ансофф, кожен з яких у своїх працях запропонував низку визначень і концепцій, що стали класичними.

Варто зазначити, що початковий етап розвитку стратегічного управління не можна розглядати у відриві від розробок консультативних фірм, що утворили в 1960-х рр. сегмент управлінського консалтингу і відіграли велику роль у формуванні інструментарію стратегічного аналізу.

Звернімося до ранніх концепцій стратегічного управління більш детально. Так, А. Чандлер у своїй праці «Стратегія і структура» розглядав систему стратегічного управління організацією крізь призму «організаційної відповідності» компанії завданням її стратегічного розвитку і керувався принципом «стратегія визначає структуру».

К. Ендрюс же розумів під стратегією «відповідність організації її зовнішньому середовищу» і провів комплексний аналітичний аналіз процесу розроблення та реалізації стратегії, розглядаючи її як цілісне відображення організації у взаємозв'язку з навколишнім зовнішнім середовищем [14]. Загалом, К. Ендрюс доповнив концепцію А. Чандлера власним баченням мінливості чинників зовнішнього середовища, до яких організації змушені постійно адаптуватися. Згідно із запропонованою К. Ендрюсом методикою SWOT-аналізу, завдяки оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін організації формуються її компетенції, а вивчення загроз і можливостей, що надходять із навколишнього середовища, дає змогу виявити потенційні чинники успіху. Водночас SWOT-аналіз має низку недоліків і обмежень, найбільший з яких полягає у складності розмежування внутрішніх особливостей

компанії (сильних і слабких сторін) і факторів зовнішнього середовища (загроз і можливостей). Це обмеження стало причиною подальших аналітичних розробок, покликаних нівелювати упущення запропонованої концепції.

Повертаючись до праць К. Ендрюса, необхідно також відзначити його розробки в частині формування корпоративної стратегії та розмежування понять стратегій корпоративного та бізнес-рівнів. Корпоративну стратегію К. Ендрюс розумів як «сукупність рішень, що визначають і розкривають завдання та цілі фірми; задають її базову політику і плани реалізації поставлених стратегічних цілей; окреслюють коло напрямів діяльності компанії, організаційні й економічні особливості обраної моделі бізнесу; а також виявляють характер економічних і неекономічних результатів, до досягнення яких прагне компанія». Бізнес-стратегія, на думку К. Ендрюса, є елементом корпоративної стратегії, що дає відповідь на питання: «Як компанія збирається конкурувати і позиціонувати себе в конкретному середовищі» [14].

Наукові розвідки представників Гарвардської школи А. Чандлера і К. Ендрюса склали фундамент для подальшого розвитку теорії стратегічного управління та визначили її ключові напрями. Однак ці напрацювання були не єдиними на початковому етапі становлення стратегічного менеджменту: не меншу роль зіграв І. Ансофф і його розробки щодо систематизації та структуризації процесу стратегічного управління, здійснюваного у великих корпораціях, метою яких було створити аналітичну модель, адекватну для ухвалення складних стратегічних рішень в організації. У 1979 р. І. Ансоффом, основоположником школи стратегічного планування, було також видано працю «Стратегічне управління», у якій автор детально розглянув процес розроблення стратегії управління, що була скорельована з динамізмом зовнішнього середовища [15]. Уже тоді І. Ансофф з'ясував, що фінансова теорія не може розглядатися як єдина основа прийняття стратегічних рішень. У цьому контексті варто звернутися і до вихідних концепцій управління за цілями, що були запропоновані П. Друкером у книзі «Практика менеджменту» [27].

І. Ансофф не був прихильником довгострокового планування, оскільки вважав цей принцип таким, що не відповідає реаліям безперервних змін у зовнішньому середовищі, зокрема в попиті на товари і послуги, та запропонував альтернативну концепцію аналізу майбутнього до теперішнього. Всі управлінські рішення вчений розділив на

три групи: *стратегічні* – ухвалювані щодо продуктів і ринків, *адміністративні* – щодо організаційної структури та розподілу ресурсів, і *оперативні* – щодо бюджетування та контролінгу [15].

Запропонована І. Ансоффом концепція стратегічного менеджменту доповнила модель А. Чандлера структурованими системами управління, однак, водночас, в основі своєї була, скоріше, відображення процесів корпоративної диверсифікації, аніж підходом до стратегічного управління в цілому.

Кінець 1960-х – початок 1970-х рр. також були ознаменовані нестихаючим бурхливим інтересом до концепцій стратегічного управління. У межах школи планування набули визнання праці Дж. Штайнера, Р. Акоффа і Дж. Арженті, у яких дослідники описували досвід окремих галузей у розробленні стратегій і висували тези, що здебільшого мали розпорядчий характер. Остаточно поняття «стратегічний менеджмент» сформувалося у середині 80-х рр. ХХ століття.

Стратегічне управління не є однорідною дисципліною і включає в себе кілька *основних типів*, які важливо врахувати при формуванні корпоративної стратегії.

– *Корпоративне стратегічне управління*. Цей вид управління передбачає ухвалення рішень на найвищому рівні, які зачіпають весь бізнес загалом. Корпоративне стратегічне управління охоплює визначення місії, бачення і стратегічних цілей організації.

– *Бізнес-стратегічне управління*. Цей вид управління фокусується на окремому бізнес-юніті або продукті в межах компанії. Тут враховуються специфіка сфери діяльності, ринку, конкурентів і клієнтів.

– *Функціональне стратегічне управління*. Функціональне управління стосується окремих функцій або відділів усередині компанії. У контексті нашої статті це може бути управління бухгалтерією й аудитом.

– *Оперативне управління*. Оперативне управління фокусується на повсякденній діяльності компанії та на реалізації корпоративної стратегії. Під час ухвалення рішень на всіх цих рівнях важливо враховувати як зовнішнє середовище (наприклад, законодавство, конкуренцію, ринкові тренди), так і внутрішнє середовище (наприклад, ресурси, культуру, структуру).

У сучасному науковому дискурсі загальноприйнятими є три підходи до визначення стратегічного управління. Всі вони враховують різні

складові цього складного управлінського процесу, але можуть легко комбінуватися.

**- Підхід «Аналіз оточення»**

Його запропонували теоретики Шендел, Хаттен і Роув. Згідно з цим підходом стратегія повинна об'єднувати можливості компанії з ризиками та перспективами зовнішнього середовища. Цей підхід приваблює своєю простотою, але далеко не завжди задіює внутрішні ресурси компанії.

**- Підхід «Цілі та засоби»**

Зустрічається в роботах учених Глука, Джауха і Томпсона. Вони вважають, що стратегічний менеджмент спрямований на досягнення корпоративних цілей організації. А сама стратегія не що інше, як план управління компанією, що прагне певних позицій на ринку. Такий підхід охоплює довгострокові цілі компанії та шляхи їхнього досягнення.

**- Діяльнісний підхід**

Включає покрокові дії компанії, пов'язані з реалізацією стратегії. До таких дій учені П. Джонсон і К. Скулз відносять аналіз поточного стану справ у компанії та зовнішньому середовищі, розробку та реалізацію плану розвитку [40].

На практиці зазвичай застосовуються два підходи до стратегічного менеджменту. Або компанія використовує свої сильні сторони і можливості для стратегічного прориву на ринку. Або маніпулює ресурсами і сама створює необхідне зовнішнє оточення і попит, у якому може вигідно розвиватися.

Яскравий приклад – монополії, які можуть створити штучний дефіцит на свій продукт, скоротивши виробництво. А після завищити ціни й отримувати надприбуток.

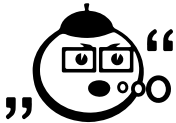
## §5.2. Сутність, принципи та види стратегічного планування



**Стратегічне планування (*strategic planning*)** – набір конкретних дій і рішень, що вживаються керівництвом та ведуть до реалізації стратегій, які забезпечують організації досягнення поставлених цілей.

У сучасному світі бізнесу, де конкуренція досягає небувалих висот, стратегічне управління стає не просто інструментом, а ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Воно дає змогу не тільки адаптуватися до постійно мінливих умов ринку, а й заздалегідь передбачати можливі виклики, тим самим забезпечуючи сталий розвиток і зростання. Основою ефективного стратегічного управління є чітке розуміння місії та бачення напрямів розвитку організації, а також вміння аналізувати як зовнішнє, так і внутрішнє середовище, на основі якого будуються всі стратегічні рішення.

Розробка стратегічних цілей та ініціатив, грамотний розподіл ресурсів, постійний моніторинг і контроль за виконанням планів, а також здатність до гнучкої адаптації до змін – усе це складові успішного стратегічного управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє і корпоративна культура, що підтримує лідерство та інновації.



#### **Корпоративна культура:**

– «Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації».

*Е. Браун*

– «Унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань».

*Д. Елдрідж і А. Кромбі*



Виконуючи свою **Місію**, Компанія прагне до реалізації свого **Бачення** шляхом виконання своєї **Стратегії**, досягаючи стратегічних **Цілей**, реалізуючи **Стратегічні програми, заходи та ініціативи**, суворо дотримуючись принципів, визначених **Філософією компанії**.

Дібравши до вищезазначених ключових понять стратегічного планування відповідні визначення та дієслівні відповідники, можемо сформулювати основні запитання (Табл. 5.1).

Термін	Визначення	Дієслово	Запитання
Місія	Призначення організації.	Місія – виконується.	Для чого ми створені?
Бачення	Ідеальний стан організації за кілька років.	Бачення – реалізується або досягається.	Якою буде наша компанія за кілька років?
Стратегія	Спосіб досягнення бачення.	Стратегія – виконується (йти шляхом, визначеним стратегією).	Яким шляхом ми підемо?
Програми дій, заходи, ініціативи	Заходи, які необхідно зробити для досягнення бачення.	Стратегічні програми та ініціативи – реалізуються.	Що ми збираємося зробити?
Філософія, цінності	Погляди, цінності й обмеження, яких дотримується організація під час реалізації своєї стратегії.	Філософія – принципи, яких дотримуються.	Яких принципів ми дотримуємося? Що ми цінуємо?
Цілі	Результати.	Стратегічні цілі – досягаються.	Яких результатів ми збираємося досягти?

Таблиця 5.1. Запитання до ключових понять стратегічного планування



**Стратегічні заходи (програми дій, ініціативи)** – це ключові програми дій, розроблені для досягнення цілей або ліквідації розриву між показниками діяльності та цільовими значеннями.

**Стратегічні заходи** – це заходи, проекти, програми, ініціативи, які реалізуються для досягнення стратегічних цілей.

Досвід показує, що ідеї, які переростають у стратегічні заходи, виникають ще на етапі розроблення стратегії. Тому зазвичай до цього моменту в команди вже сформовано досить великий набір конкретних пропозицій. Тепер їх треба проаналізувати та доповнити.

Під *ініціативами* розуміють різні проекти або програми дій. Вони відрізняються від цілей тим, що більш специфічні, мають певні межі (початок і кінець), мають відповідального виконавця і мають бюджет. Для досягнення однієї мети можуть впроваджуватися кілька ініціатив. Важливо визначати межі кожної ініціативи, наприклад: «*Стратегічні проекти обсягом не менше ніж \$500 млн*». Важливо також, щоб ініціативи базувалися на стратегії. Не слід перетворювати регулярну оперативну діяльність, зокрема таку, як «найняти нового торгового представника», на проект. Приклад ініціатив: «Розробити програму управління якістю», «Впровадити ERP систему», «Удосконалити процес постачання», «Розробити структуру компетенцій».

Розроблення стратегічних заходів складається з *чотирьох послідовних кроків*:

1. Формулювання ідей і пропозицій щодо складу стратегічних заходів.
2. Структуризація розроблених пропозицій.
3. Оцінка витрат і визначення пріоритетів.
4. Деталізація стратегічних заходів.

Першим кроком стане аналіз проектів, що реалізуються у компанії в поточний момент. *Основне завдання* – перевірити, чи відповідають вони цілям системи збалансованих показників. Ті, що з цілями узгоджуються, додаються до списку для подальшої роботи.



**Збалансована система показників (ЗСП) (BSC, Balanced Scorecard)** – це система стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за набором оптимально підібраних



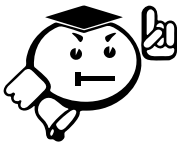
показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і нефінансові [39].

Назва системи відображає ту рівновагу, яка зберігається між

- короткостроковими і довгостроковими цілями, фінансовими і нефінансовими показниками,
- основними і допоміжними параметрами,
- зовнішніми і внутрішніми факторами діяльності.

Система збалансованих показників – це:

- нова система управління компанією;
- механізм реалізації стратегії та її коригування;
- інструмент переведення стратегії в площину конкретних цілей, показників і завдань;
- надійний інструмент контролю показників майбутнього;
- система мотивації персоналу;
- система зворотного зв'язку, навчання і постійного розвитку.



ЗСП було розроблено понад 15 років тому в Інституті Нолана Нортана, науковому підрозділі KPMG (Kleiveld Peat Marwick Goerdeler – однієї з найбільших у світі аудиторських фірм).

Її засновники – *Девід Нортон і Роберт Каплан* – поставили собі за мету в 1990-му році розробити показники діяльності організації майбутнього. Необхідність такого дослідження назріла, оскільки наявні підходи до оцінки діяльності підприємства, що спираються насамперед на фінансові показники, неминуче застарівали.

У дослідженні брали участь представники десяти найбільших компаній Америки: *Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard* й інших. Нова технологія дуже швидко завоювала популярність

у найбільших компаній світу завдяки своїй практичній ефективності.

ЗСП на сьогодні де-факто стала стандартом в галузі стратегічного управління.

70 % компаній зі списку Forbes тією чи іншою мірою застосовують ЗСП як методологічну основу для управління ефективністю своєї діяльності.

#### *Основні етапи з розроблення ЗСП:*

1. Визначення основних важливих перспектив компанії. У 80 % випадків цілком достатньо чотирьох перспектив, запропонованих засновниками технології.

2. Розроблення карти цілей за перспективами.

3. Розробка показників.

4. Розробка планових значень для показників.

5. Розроблення заходів щодо досягнення планових значень.

6. Декомпозиція карти на підрозділи. Необхідно всі цілі, показники, планові значення і заходи закріпити за конкретними співробітниками, відділами.

7. Впровадження ЗСП у систему оцінки діяльності та мотивації. Це дуже важливий момент, один із ключових. Після того як ви закріпили всі показники і значення за кожним конкретним співробітником, ви створили КПЕ (ключові показники ефективності). Система матеріальної та нематеріальної мотивації має бути тісно пов'язана зі ступенем відповідальності кожного співробітника.

Доцільність проєктів, що не узгоджуються зі стратегією, має бути переглянута.

Так, необхідно сформулювати два списки:

- ідеї, що виникли на попередніх етапах роботи (наприклад, цілі, які були визнані заходами і не включені до карти стратегії);

- поточні проєкти, що реалізуються компанією і узгоджуються з її стратегією.

Тепер до них слід додати третій список із новими пропозиціями. Поповнення складу стратегічних ініціатив проводиться переважно

методом мозкового штурму. Пропозиції, внесені учасниками під час спільної роботи, на наступному етапі ретельно аналізують, уточнюють і доопрацьовують, перш ніж їх додадуть до загального списку стратегічних заходів. Далі слід дотримуватися етапів робіт, представлених на рис. 5.1.

Так, після складання повного списку стратегічних ініціатив можливий перехід до етапу формування на його основі портфеля стратегічних проєктів. Перш за все, необхідно об'єднати стратегічні заходи в кластери, сформувавши з близьких за спрямованістю ініціатив стратегічні програми. Надалі слід співвіднести заходи з цілями.

Далі необхідно оцінити проєкти та визначити їхні пріоритети. На етапі організаційного оформлення необхідно:

- Призначити керівників проєктів.
- Сформувати команди проєктів.
- Розробити план і визначити основні «кроки» за кожним проєктом.
- Розробити та узгодити бюджети проєктів.

#### Укладання повного списку стратегічних ініціатив



Рис. 5.1. Етапи складання стратегічних заходів

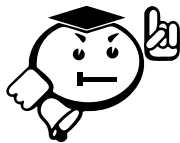
Розглянемо найбільш прийнятні для наукового дискурсу з менеджменту *види стратегічного планування*.



**Сценарне планування** являє собою планування в умовах невизначеності майбутнього бізнес-середовища, що дає змогу об'єднати різні варіанти можливого майбутнього досліджуваного об'єкта з короткостроковими, середньостроковими і довгостроковими та стратегічними перспективами його розвитку.

Сценарне планування передбачає структурування широкого потоку інформації про досліджуваний об'єкт, що дає змогу виявити ключові невизначеності, наявні у бізнес-середовищі, яке його оточує, і впорядкувати уявлення про варіанти розгортання подій, що стосуються його у майбутньому.

Сценарне планування відображає зв'язок між дослідженням майбутніх подій і обраною стратегією розвитку. Процес сценарного планування об'єднує дві фази: *розроблення сценаріїв і стратегічне планування*. З цього погляду сценарне планування слід сприймати як поєднання аналізу варіантів сценаріїв (для реалізації стратегічних цілей) і стратегічного планування за результатами розроблення цих сценаріїв.



Метод сценарного планування було розроблено вперше Германом Канном та іншими членами групи стратегічного планування «Роял Датч/Шелл» (RAND Corporation) за участю Еррі П. Дежеуса, який його популяризував. Цю групу було організовано в 1950-ті роки ХХ століття. Герман Канн першим запропонував сценаротехніку, яку визначив як «future-now» – «майбутнє зараз». Відповідно до підходу, прийнятого групою стратегічного планування, «сценарне планування – це науковий метод моделювання та вивчення різних можливих варіантів майбутнього компанії. Сценарії не є планами як такими, вони являють собою гіпотетичні ескізи того, як може виглядати майбутнє компанії».

Саме компанія RAND Corporation розробила в 50-ті роки ХХ століття метод «Дельфи» (названий так за ім'ям давньогрецького оракула).

Цей метод був розроблений для виявлення думок фахівців про майбутнє на систематизованій основі. Метод базувався на опитуваннях експертів (груп експертів) і широко використовувався як відправна точка для прогнозів.

Такі прогнози часто являли собою компроміси, а аж ніяк не єдину точку зору. Метод «Дельфи» давав змогу групі експертів узагальнювати уявлення кожного з членів групи і уточнювати їхні думки на основі взаємодії з іншими експертами. При цьому експерти повинні були працювати окремо один від одного, щоб у них була можливість не підкорятися доводам групової думки.

Метод включає кілька етапів.

1. Формулювання прогнозу кожним експертом.
2. Уточнення прогнозу нейтральним дослідником.
3. Повторне опитування експертів із взаємним урахуванням думок. Його мета – виключити непорозуміння і повідомити кожному експерту те, що відомо не всім.

Типова процедура за методом «Дельфи» може включати початковий етап, на якому кожному учаснику ставлять запитання про можливий термін настання будь-якої події в досліджуваній галузі. Дані, отримані від учасників, зводять у таблицю, уточнюють і повідомляють учасникам опитування. Останніх просять переглянути своє передбачення з урахуванням думок інших учасників.

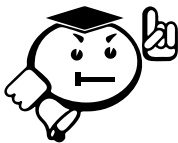
Тим, кому належать найбільш категоричні оцінки (верхні або нижні, зазвичай 25 % відповідей на першому етапі), пропонують пояснити свої точки зору. Процес може включати кілька раундів, у ході яких кожен учасник має можливість переглянути свій прогноз у світлі інших прогнозів і доводів. Іноді це призводить до остаточного переконання учасника у своїй первісній точці зору, зазвичай добре обґрунтованій з самого початку, в інших випадках – до відмови від перших категоричних думок щодо розглядуваного питання.

Іноді, навпаки, експерти уникають прямого зіткнення думок, зберігаючи переваги кваліфікованих суджень.

Різновидів зазначеного методу досить багато, щоб їх можна було охарактеризувати в межах цього видання. Але майже всі модифікації методу «Дельфи» спрямовані на забезпечення трьох важливих потреб, які, як вважають фахівці, сприяють досягненню справжньої згоди й отриманню надійних результатів: *анонімність респондентів, статистичний підхід та ітеративна процедура зі зворотним зв'язком.*

Метод «Дельфи» має таку сферу застосування:

1. Визначення кола можливих альтернатив.
2. Дослідження передумов або інформації, що дозволяє зробити різні припущення.
3. Співвіднесення компетентних суджень із питань, що торкаються різних галузей знань.
4. Інформування респондентів щодо різних і взаємопов'язаних аспектів проблеми.
5. Досягнення єдності поглядів.



З 1960-х років ХХ століття, зі створенням Гудзонського інституту, до завдань якого входило вивчення тенденцій економічного, технологічного і політичного розвитку США і світу, сценарне планування, окрім військової галузі, поширилося й на інші.

Вихід сценарного планування за межі RAND і Гудзонського інституту стався на початку 1970-х років ХХ століття. Сценарне планування стали широко використовувати такі відомі компанії, як Shell і Royal Dutch. Таким чином, із 1970-х років сценарне мислення міцно ввійшло у бізнес.

Слід зауважити, що, незважаючи на серйозні переваги та можливості методу і 50-річну практику його використання, він усе ще піддається критиці.

Поряд із приватними компаніями методом сценарного планування стали користуватися і державні організації. У цей період виникає такий новий напрям, як *футурологічне прогнозування.*

Посилений останніми десятиріччями інтерес до майбутнього призвів до розширення спроб включити футурологічне прогнозування у процес сценарного планування в організаціях.

Футурологічні прогнози можна охарактеризувати у такий спосіб.

1. Ці прогнози вплинули на спосіб мислення і вироблення політики в різних організаціях і розширили їхній кругозір, але вони не обов'язково вели до спроб зазирнути в майбутнє у подальшому.

2. Методологія футурологічного прогнозування обмежується підходами, що полегшують адаптивну, а не творчу поведінку систем (адаптивність передбачає здатність організації пристосовуватися до зовнішніх умов, що змінюються).

3. Футурологічне прогнозування, незважаючи на його визнану корисність, не настільки важливе, щоб виправдати істотний перерозподіл ресурсів.

Найвідомішими варіантами футурологічного прогнозування є великомасштабні імітаційні моделі. У цих моделях світ постає як система, що складається з демографічних, науково-технічних, індустриальних, природних та інших взаємодіючих підсистем. Такі моделі проєктують наслідки поточних темпів зростання у майбутньому і дають змогу аналізувати вплив глобальної політики у галузі зростання.

Нафтова криза другої половини 1970-х років і спад економіки, що послідував за цим, призупинили подальше поширення сценарного планування. З'явилася велика кількість спрощених сценаріїв. Сценарії стали підміняти прогнозами.

Дедалі частіше для цілей планування почали використовувати метод «зверху – вниз» («break down»).

Водночас із початку 70-х років і приблизно до 1978 року включно спостерігався розквіт стратегічного планування. У плануванні використовувалися такі технології, як матриця «Темпи зростання ринку» – частка ринку, запропонована Бостонською консалтинговою групою (БКГ), за допомогою якої визначалися конкурентна позиція окремого товару організації та потреба в інвестиціях у ті чи інші напрямки бізнесу в межах конкретної компанії. Матриця БКГ «продукт/ринку» або «продукція/ринкова визначеність» є класичною моделлю, яку використовують для розроблення стратегії розвитку організації.

Вона перетворилася у 70-ті роки ХХ століття на найбільш широко використовуваний інструмент стратегічного аналізу і стала виступати як модель для вибору найперспективніших напрямів бізнесу організації.

У 1980-ті роки ХХ століття вибухнула криза планування, яка змусила багато консалтингових компаній почати розроблення методології сценарного планування. До 1990-х років практично всі найбільші консалтингові компанії почали створювати свої власні сценарні техніки.

Так, американська корпорація General Electric (GE) почала використовувати сценарії як складовий елемент процесу планування. Намагаючись аналізувати чинники зовнішнього бізнес-середовища, що впливають на майбутнє компанії, компанія GE серед перших застосувала підхід, згідно з яким оцінка ймовірних змін умов бізнес-середовища дала змогу розробляти сценарії розвитку організації в майбутньому.

За прикладом General Electric послідувала компанія Shell (Royal Dutch/Shell Group), яка, користуючись базовою системою планування, стала вважати головним своїм завданням координацію економічних дій.

Радикальним змінам існуючих підходів до планування сприяла концепція, запропонована 1985 року Майклом Портером. У своїй моделі «П'ять сил конкуренції» він розглядає чинники, що діють на будь-якому ринку як певне тло для планування. Оскільки в моделі конкурентного аналізу М. Портера представлено зовнішні для організації сили, що визначають рівень галузевої конкуренції та її стратегічне позиціонування на ринку, то отримання компанією конкурентної переваги передбачає, що вона має зробити вибір майбутньої стратегії свого розвитку або майбутнього сценарію розвитку.

Майкл Портер сприймав розробку альтернативних сценаріїв як важливий інструмент, що дозволяє відслідковувати тенденції розвитку бізнес-середовища.

У середині 90-х років ХХ століття інтерес до планування сценаріїв відродився з новою силою, що було викликано тенденціями, які намітилися у розвитку економіки після економічного спаду 80-х років. Розроблені компаніями сценарії почали використовувати як основу



для вибору стратегії розвитку або планування майбутніх дій організації.

Сценарне планування стає дієвим інструментом під час розроблення та вибору стратегії розвитку організації.

Сценарне планування може мати різні цілі. При цьому потрібно лише відповісти на кілька запитань:

– Що важливіше: створити передумови для перетворень в організації чи обрати правильний напрямок її розвитку та діяти?

– На чому слід сфокусуватися: на пошуку нового бізнесу чи на вдосконаленні старого?

Методи, що застосовуються у процесах сценарного планування, а також результати цих процесів істотно залежать від поєднання мети та спрямованості перетворень в організації.

Сценарне планування являє собою методику планування, застосовувану в умовах невизначеності майбутнього бізнес-середовища. Відмінності між традиційними підходами до стратегічного планування і сценарного планування показано у табл. 5.2.

Параметри	Стратегічне планування	Сценарне планування
<i>Перспектива</i>	Часткова: «Все інше є однаково можливим»	Загальна: «Ніщо не є однаково можливим»
<i>Змінні величини</i>	Кількісні, об'єктивні, відомі	Якісні, необов'язково кількісні, суб'єктивні, відомі або приховані
<i>Зв'язки</i>	Статистичні, стабільні структури	Динамічні структури
<i>Пояснення</i>	Минуле пояснює теперішнє	Майбутнє є сенсом існування теперішнього

Таблиця 5.2. Стратегічне і сценарне планування у порівняльній перспективі

<i>Картина майбутнього</i>	Проста і визначена	Багатогранна і невизначена
<i>Методи</i>	Детерміністські та кількісні моделі (економічні і математичні)	Аналіз намірів, якісні і стохастичні моделі (кросфакторний і системний аналіз)
<i>Ставлення до майбутнього</i>	Пасивне або адаптивне (майбутнє настане)	Активне, творче (майбутнє створюється)

Таблиця 5.2. (продовження). Стратегічне і сценарне планування у порівняльній перспективі

Сценарне планування починається з розроблення сценаріїв.

Сценарії – це проєкції майбутнього, об'єднані з результатами системного аналізу зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища організації.

Один із головних моментів у розробленні сценаріїв майбутнього – не уявляти їх як прогноз того, що може трапитися. Мета сценарію майбутнього – розкрити наслідки сьогоднішньої поведінки організації та припущень, на яких вона ґрунтується. Одним із завдань сценарію є концентрація уваги на правильно поставлених проблемах і вироблення підходу до розуміння цих проблем та їхньої взаємодії. Саме співвідношення між майбутнім організації та його джерелами забезпечує процес перебудови майбутнього компанії.

Сценарій майбутнього слід робити максимально достовірним. Якщо він відобразить бажане майбутнє з достатнім ступенем достовірності, то не буде потрібно серйозних коригувань у діяльності організації.

У багатьох випадках кілька різних сценаріїв можуть здаватися однаково правдоподібними, навіть за наявності обмежувальних припущень у їхній підготовці. Отже, доцільно розробляти не один сценарій.

Планування сценаріїв спрощує роботу з зібраними великими базами даних, зводячи їх до обмеженого числа можливих станів. Кожен сценарій є моделлю того, як різні елементи можуть взаємодіяти

за певних умов. Лише тоді, коли взаємовідносини між елементами формалізовані, компанія може розробити кількісні моделі. Після чого слід оцінити кожен сценарій із точки зору внутрішньої послідовності та ймовірності. Хоча вибудована модель не зобов'язана вирізнятися надмірною визначеністю, детальний і реалістичний сценарій може сфокусувати вашу увагу на аспектах, які в іншому випадку ви могли б пропустити.

Оскільки планування сценарію стимулює менеджерів організації, які приймають рішення, розглядати можливі майбутні стани, воно може стати потужним інструментом «відриву» від традиційного мислення і превалюючих стереотипів. Наприклад, «Що потрібно для того, щоб знизити витрати організації на 30 %?» На такі радикальні запитання можна відповісти тільки шляхом неординарного осмислення. (Якщо це не досить радикально, можна взяти 50 %!)

Планування сценарію дає змогу охопити різноманіття наявних можливостей, детально вивчити ці можливості та небезпеки, які в іншому випадку могли б бути проігноровані.

Отже, процес планування сценаріїв можна розбити на кілька етапів.

*Етап 1. Досягнення загального розуміння.* Планування сценарію – це складний і тривалий процес, до якого залучаються всі менеджери організації. Кожен новий учасник має усвідомити, що таке планування сценарію і чому воно корисне.

*Етап 2. Визначення «розмаху» діяльності.* Слід встановити часові межі та розмах сценарію, а також те, які ринки, групи споживачів, технології та типи конкурентів будуть до нього включені. Необхідно взяти до уваги такі чинники:

- вплив, який технологія справляє на формування потреб;
- наявні показники технологічних потреб;
- наявні показники технологічних змін;
- легкість, з якою конкуренти можуть проникнути на стрижневі ринки організації;
- агресивність, завзятість і гнучкість наявних і передбачуваних конкурентів компанії;
- поточний і ймовірний у майбутньому фінансовий стан організацій.

Залежно від ситуацій, що склалися, потрібно включати у сценарій ті чи інші специфічні моменти.

*Етап 3. Визначення основних тенденцій.* Потрібно визначити політичні, економічні, суспільні, технологічні, законодавчі та соціальні тенденції, які впливають або можуть вплинути на проблему, що осмислюється. Щоб домогтися детального і всебічного розуміння тенденцій, що формують ринок, потрібна допитливість і бажання урахувати і дослідити кожен нюанс.

*Етап 4. Визначення ключових факторів невизначеності.* Хоча багато тенденцій можуть бути легко передбачені, далеко не всі потрапляють у цю категорію. Деякі події та їхні наслідки, які неминуче вплинуть на наявні проблеми, не можуть бути передбачені. Чи може нова технологія з'явитися раптово з якоїсь маловідомої лабораторії, про яку ніхто ніколи не чув? Чи може у результаті значної політичної події виникнути абсолютно несподіваний пункт у законодавстві? Доцільно визнати факт невизначеності; спробувати звикнути до нього і зробити частиною процесу обмірковування. Необхідно скласти список ключових чинників невизначеності і додати сюди їхні можливі наслідки. Для того щоб не загрузнути у безплідних дебатах, слід уніфікувати цей перелік і зробити його по можливості якомога простішим.

*Етап 5. Розробка чорнового варіанту сценарію.* Маючи достатньо матеріалів, можна взятися за створення чорнового варіанту сценарію. Сценарій – це зазвичай дуже докладний опис того напрямку, в якому, як думають творці, може розгортатися майбутнє. Кожен сценарій має описувати різні проблеми, а не різні наслідки однієї й тієї самої проблеми. Термін «чорновий варіант» указує на безперервний процес. Під час першого раунду зазвичай не встигають сформуватися чіткі та достатньо переконливі уявлення, необхідні для прийняття рішень. Це є метою другого раунду процесу. Мета першого раунду – глибоке проникнення у механізми функціонування ділового оточення: які сили діють у зовнішньому бізнес-середовищі, як вони взаємопов'язані, що зумовлене, а що ні, і так далі.

Кожна команда сценаристів має розробити свій варіант майбутнього з огляду на різні варіанти розвитку ситуації. Наприклад, один сценарій (назвемо його сценарій «без сюрпризів») може бути заснований на незначній мінливості змін та їхній незначущості. Другий (назвемо його «суцільні сюрпризи») – включатиме всі найгірші події,

які можуть мати місце. В третьому можна дослідити утопічний стан справ (сценарій «усе можливо»). Розвиваючи такі різні сюжети, слід використовувати рівною мірою як прогнозування на засадах логіки, так і уяву.

Основна мета конструювання цих моделей майбутнього – не створення сценаріїв, які пізніше виявляться такими, що відображають реальність, а прорив до глибокого розуміння того, які сили діють у галузі, де функціонує організація (або на якому конкретному ринку).

Експерти вважають, що під час розроблення сценаріїв ідеальною є формула «один плюс два»: поєднання чіткої картини сьогодення, що виявляє всі слабкі місця, з картиною двох інших можливих станів, створених на основі абсолютно різних наборів обставин.

Але «один плюс два плюс один» може стати навіть більш ефективною формулою. У ній спочатку використовуються сценарії без сюрпризів, що дають змогу виявити дефекти поточного базового мислення. Потім слідує сценарії, що починаються з поточного стану справ, але надалі розвиваються під впливом двох різних наборів обставин, що представляють протилежні полюси спектра.

Фінальний же сценарій спирається на уяву. Він починається з того, що могло б бути, і рухається до того, що має статися, якщо таке майбутнє настане.

*Етап 6. Стимулювання детального вивчення проміжних матеріалів.* Прості сюжети, які щойно були описані, ще, можливо, не є повноцінними сценаріями, оскільки вони містять елементи несумісності та невизначеності. Аби усунути ці недоліки, слід долучити до процесу планування сценаріїв інших учасників. Що більше мислячих фахівців залучається до цієї проблеми, то більшою буде ймовірність знайти задовільне рішення.

Відчуття працівниками організації своєї причетності до аналітичного процесу не дозволить їм проявити байдужість до його результатів. Варто поділитися частково закінченими сценаріями з керівниками компанії. Попросити їх знайти можливі невідповідності, потім подивитися, як сценарії поводитимуться в кожному з різних випадків. Осмислення стратегічних ідей і можливостей, які раніше були поза межами їхньої досяжності, зобов'яже керівників розглянути свою власну модель реальності та за необхідності змінити її.

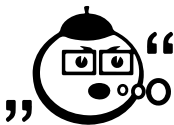
*Етап 7. Складання пакета остаточних сценаріїв.* Тепер команди «повертаються до креслярської дошки», щоб скласти остаточний пакет сценаріїв, який може бути використаний керівниками в ухваленні управлінських рішень. Оскільки мета сценаріїв – визначення певної кількості ключових змінних, що стосується кожної з різних ситуацій, командам слід продумати значення і наслідки реалізації кожної з них. Кожен сценарій ставить різний набір стратегічних проблем і вимагає різних стрижневих кваліфікацій. Вони повинні бути виділені й ретельно вивчені.

*Етап 8. Ухвалення рішення.* З кожним наявним у них сценарієм учасники процесу планування мають постати перед ініціативним комітетом. Ініціативному ж комітету належить вирішити, чи грати в майбутньому за одним сценарієм, чи задіяти ресурси гнучко, щоб використовувати кілька сценаріїв, чи розробити план дій у непередбачених обставинах на випадок, якщо справи обернуться погано, або застрахувати себе від ризику за допомогою стратегічного планування.

Під час розв'язання цих проблем слід відповісти на запитання: «Чи говоримо ми про еволюцію чи про революцію?» І крім того: «Чи більше, ніж це було раніше, відчуваємо ми необхідність у трансформації нашої компанії?» Ймовірно, у сучасних умовах відповідь багатьох організацій буде: «Більше!»

Під час розроблення сценаріїв одну з визначальних ролей відіграє *інтуїтивне мислення*.

Планування сценарію є поступовим процесом, який допоможе організації зазирнути в майбутнє. Щоб виконати це належним чином, знадобиться група експертів. Але інтуїтивне мислення – це те, що є у кожного, незалежно від того, чи він є керівним чи рядовим працівником. Слід лише довіритися собі.



«Інтуїція – це коли ми знаємо, але не знаємо, що ми знаємо. Настали часи, що вимагають розвитку цього «шостого чуття», яке є у усіх нас, – здатності генерувати здогадки, розпізнавати знання, якими ми вже володіємо».

*Ненсі Розанофф, авторка книги  
«Інтуїтивна розробка. Практичний посібник  
із виявлення та розвитку вашого внутрішнього знання»*

### **Умови ефективної роботи над сценарієм**

1. Необхідно використовувати образні назви, що запам'ятовуються.

Такі назви зазвичай бувають короткими, описовими і відрізняються чіткістю формулювань. Найголовніше, необхідно уникати таких слів, які сприймаються як обвинувальний або виправдувальний вирок.

2. Має бути ретельно розроблена і продумана сюжетна лінія. Сценарний проєкт не повинен бути простою констатацією підсумку аналізу ситуації. Це живий опис одного з можливих шляхів розвитку майбутнього організації з коментарями. Сюжетна лінія включає відповіді на основні запитання: хто робить, що, з ким, коли, де і чому? Сценарій має бути неповторним і зрозумілим за логікою викладу.

3. Сценарій має містити детальний опис подій. Детальний і послідовний опис очікуваних подій перетворює безлику сюжетну лінію на живу яскраву історію та допомагає зрозуміти й засвоїти сценарій. Поряд із цим схеми, діаграми, графіки, малюнки та інші наочні матеріали також розкривають логіку запропонованого сценарію.

Розробка сценаріїв – дієвий інструмент для вирішення будь-якої проблеми, що виникає в організації, на ринку, у галузі, економіці в цілому.

### **§5.3. Стратегічне мислення vs стратегічне планування**

Критикуючи школу планування, Г. Мінцберг уперше чітко показав принципову відмінність між *стратегічним мисленням* (створенням стратегій) і *стратегічним плануванням* [45]. Він підкреслював, що створення стратегії – це розумовий, концептуальний креативний процес, пов'язаний із напруженим обмірковуванням, міркуванням крізь призму конкурентної переваги, мета якого – формування бачення напрямку, в якому і як слід рухатися далі. На його думку, створення стратегії – складний, інтерактивний та еволюційний процес, який найкраще може бути описаний як «вивчення, що пристосовується». Відзначаючи значущість елементів творчості, інтуїції людини в розробленні стратегії, Мінцберг наголошував, що стратегії мають бути унікальними: найкращі з них виникають у результаті творчого проєктування.

Як приклад Мінцберг наводить висловлювання провідного плановика компанії General Electric: «Я проводжу межу між плануванням

і стратегією – це дві різні речі. Стратегія означає роздуми крізь призму конкурентної переваги компаній – те, як працює економіка, куди рухаються конкуренти... Планування зосереджене на тому, щоб змусити стратегію працювати – додавши потужності, наприклад, або збільшуючи кількість торгових агентів... Стратегія – це розумовий концептуальний процес. Це більше процес напруженого обмірковування, а не напруженого планування» [45, с. 236].

Водночас стратегічне планування являє собою високоформалізований процес, зосереджений на тому, щоб змусити стратегію працювати, допомогти перевести передбачувані стратегії в реалізовані.

Інструменти стратегічного планування становлять цінність для інформаційного оснащення процесу впровадження стратегії, але можуть перешкоджати стратегічному мисленню, коли негнучкі процеси планування домінують над створенням стратегії й обмежують креативність мислення менеджерів.

Слід погодитися з твердженням Мінцберга про те, що «стратегічному плануванню ніколи не судилося стати розробленням стратегії» [Там же].

Це два різні процеси, але такі, що доповнюють один одного: «Планування більшою мірою належить до сфери здійснення стратегій, ніж їхнього формулювання».

Зауважимо, що з точки зору когнітивної психології мислення – психологічний процес, а планування – дія, здійснювана за його допомогою. За Мінцбергом, планування являє собою структурований процес детального опрацювання, кодифікації та операціоналізації вже наявних стратегій, що використовується для формалізації процесу їхнього здійснення, тоді як стратегія – це або обдумана «перспектива», або спонтанно вироблена модель поведінки, що «розвивається», «адаптація» організації до умов, що склалися.

Оскільки стратегічне планування вимагає не тільки передбачуваності, а й стабільності у ході реалізації стратегії, то в умовах динамічних змін середовища його результати швидко застарівають, а традиційні моделі та системи щорічного стратегічного планування стають практично неспроможними при створенні нових ефективних стратегій.

У разі необхідності зміни стратегії менеджменту ніколи вписуватися в щорічний стандартний цикл планування. У зв'язку з цим



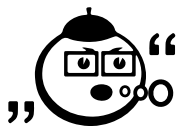
особливо актуальними і затребуваними в бізнесі стають уміння генерувати нові стратегії, своєчасно вносити необхідні зміни, стратегічно мислити на всіх рівнях управління. Незважаючи на відмінності ці процеси взаємопов'язані й доповнюють один одного. З одного боку, стратегічне мислення характеризується як синтезуючий, дивергентний і креативний процес. Його мета – виявити нові, передбачувані стратегії, які можуть змінити правила конкурентної боротьби, передбачити можливе майбутнє, що істотно відрізняється від теперішнього. З іншого боку, стратегічне планування розглядається як аналітичний, конвергентний, формалізований процес, здійснюваний з метою підтримки стратегічного мислення, перекладу стратегій, розроблених за допомогою стратегічного мислення, на «мову» операцій.

У подальшому ці ідеї були доповнені та вдосконалені. Стратегічне мислення пов'язують із пошуком інновацій, баченням нового, істотно відмінного майбутнього, яке може призвести до перегляду ключових стратегій компанії та змін у галузі.

Загалом виокремлено п'ять характеристик процесу стратегічного мислення: *а) синтезуючий; б) дивергентний; в) творчий; г) інтуїтивний; ґ) інноваційний*. Вони протиставляються п'яти характеристикам процесу стратегічного планування: *а) логічний; б) систематичний; в) загальноприйнятий (умовний); г) директивний (розпорядчий); ґ) конвергентний*. Незважаючи на явні відмінності обидва процеси, на думку автора, мають співіснувати.

Водночас Мінцберг та інші дослідники звертають увагу на двоєдину природу стратегічного процесу (аналіз і синтез). Зауважимо, більшість дослідників стратегічне мислення описувала як розумовий процес (і абстрактний, і раціональний), для здійснення якого необхідні здібності до аналізу та синтезу.

Якщо аналіз потрібен з метою збору й осмислення даних, то синтез – для постановки діагнозу на основі зібраних даних, вироблення рішення, яке по суті зводиться до вибору між варіантами дій.



«Успішна ділова стратегія – це завжди результат досягнення рівноваги між аналітичною творчістю і творчим аналізом».

Японський гуру менеджменту,  
бізнес-консультант К. Омае

Модель взаємопов'язаних атрибутів стратегічного мислення було запропоновано Жанною Лієдткою у 1998 р. Авторка розглядала стратегічне мислення як особливий спосіб мислення, для якого характерні:

- системне (цілісне) бачення;
- сфокусований намір у майбутньому;
- мислення в часі (динаміка);
- генерація та перевірка гіпотез;
- інтелектуальна гнучкість (інтелектуальний опортунізм).

Сукупність зазначених вище атрибутів стратегічного мислення дає змогу організації: а) становити цінність для клієнтів; б) ставати більш гнучкою, пристосовуватися до змін середовища; в) створювати складнощі для імітацій середовища; г) створювати складнощі для імітації конкурентами [43].

Звісно, справжній стратег завжди використовує системне (цілісне) бачення, прагне розглядати компанію, споживачів і конкурентів як єдину взаємодіючу систему. Він шукає способи впливати на динаміку відносин між ними, щоб посилити конкурентну перевагу своєї компанії.

В умовах конкурентного середовища, що динамічно змінюється, корисність колишнього досвіду дещо знижується, проте значно зростає важливість передбачення та прогнозування як результату розуміння характеру конкурентної динаміки, заснованого на «аналізі в реальному часі реструктурованих і неструктурованих даних».

Для створення нового знання менеджерам-стратегам потрібна здатність генерувати і здійснювати перевірку гіпотез для розв'язання складних стратегічних проблем, використовувати новий досвід, можливості альтернативних стратегій за умов динамічно мінливого середовища, «здатність дуже швидко перекомпонувати ресурси», діяти гнучко в усіх напрямках своєї діяльності.

Успішна реалізація стратегічного мислення в діяльності менеджера-стратега вимагає від нього оволодіння набором компетенцій та вмій:

- генерувати нове розуміння бізнесу для досягнення конкурентної переваги;

- формувати системне, динамічне бачення майбутнього (у довгостроковій перспективі);
- створювати сфокусований намір у майбутньому;
- розглядати складні ситуації та виявляти стратегічні проблеми;
- генерувати та здійснювати перевірку гіпотез;
- знаходити реальні способи розв'язання проблем;
- виявляти можливості та оцінювати варіанти альтернативних стратегій;
- оцінювати ресурсні потреби та можливості, швидко перекомпонувати ресурси;
- розробляти нові релевантні стратегії;
- формувати розуміння ефективних дій – того, в якому напрямку і як рухатися далі.

Отже, навички стратегічного мислення належать до числа найбільш важливих і значущих для менеджерів різних рівнів управління, оскільки саме вони являють собою особливу цінність у стратегічному процесі. Однак багато менеджерів не володіє навичками стратегічного мислення через те, що раніше ніколи цього не навчалися. Безумовно, стратегічне мислення менеджерів, як і будь-яку іншу навичку, можна розвинути за допомогою навчання. Питання полягає в тому, наскільки сьогодні бізнес-освіта готова до цього.

Оцінка стратегічного мислення дає змогу організаціям ідентифікувати людей, які володіють навичками та мисленням, необхідними для навігації цими складними проблемами та продукування інноваційних рішень.

Оцінюючи стратегічне мислення у системі стратегічного управління, організації можуть ідентифікувати менеджерів, які мають здатність критично мислити, аналізувати складні ситуації та ухвалювати обґрунтовані рішення, що сприяють загальному успіху організації.

Оцінка стратегічного мислення включає в себе оцінку різних ключових елементів, які сприяють ефективному стратегічному мисленню:

1. *Далекоглядне мислення*: менеджери з далекоглядним мисленням здатні виходити за межі поточних проблем і використовувати

довгострокове бачення цілей організації. Вони здатні донести його іншим, надихаючи їх працювати на досягнення спільної мети.

2. *Аналітичне мислення*: ефективні стратегічні менеджери можуть аналізувати складні ситуації та визначати ключові закономірності, тенденції та можливості. Вони можуть збирати й інтерпретувати відповідні дані та використовувати їх для інформування про процес ухвалення рішень.

3. *Творчість та інновації*: ефективні стратегічні менеджери здатні виходити за межі стандартних уявлень і пропонувати творчі рішення проблем. Вони відкриті для нових ідей, інновацій та готові ризикувати, щоб стимулювати зміни та зростання.

4. *Навички розв'язання проблем*: ефективні стратегічні менеджери мають розвинені навички розв'язання проблем. Вони здатні виявляти та оцінювати проблеми, аналізувати їхні причини та розробляти інноваційні рішення, які дозволять вирішити основні проблеми.

Оцінка стратегічного мислення менеджерів вимагає комбінації якісних і кількісних інструментів і методів. Ось кілька часто використовуваних методів:

1. *Інтерв'ю та тематичні дослідження*: проведення інтерв'ю та тематичних досліджень може дати цінну інформацію про здатність менеджера стратегічно мислити. «Занурюючись» у реальні сценарії або бізнес-проблеми, організації можуть оцінити свою здатність аналізувати ситуації, ухвалювати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії.

2. *Центри оцінки*: центри оцінки є ефективними для оцінки стратегічного мислення. Вони включають у себе моделювання реальних ситуацій і спостереження за тим, як менеджери підходять і вирішують складні проблеми. Центри оцінки можуть включати групові вправи, рольові ігри та презентації, надаючи цілісне уявлення про здібності стратегічного мислення індивідуума.

3. *Психометричні тести*: психометричні тести можуть допомогти оцінити конкретні аспекти стратегічного мислення, як-от аналітичне мислення, навички розв'язання проблем і творчість. Ці тести вимірюють когнітивні здібності людини та надають об'єктивні дані, які можна використовувати для оцінювання здібностей стратегічного мислення.

4. *Зворотний зв'язок 360 градусів*: 360-градусний зворотний зв'язок передбачає налагодження зворотного зв'язку з різними зацікавленими сторонами, включно з підлеглими, однолітками та начальством. Це може дати цінну інформацію про здібності стратегічного мислення менеджера із різних ракурсів та визначити засоби для їхнього удосконалення.

Навички розв'язання проблем є важливим компонентом стратегічного мислення. Оцінювання навичок розв'язання проблем у стратегічному мисленні охоплює *оцінювання здатності менеджера виявляти й визначати проблеми, аналізувати основні причини та пропонувати ефективні рішення*. Деякі методи оцінювання навичок розв'язання проблем включають:

1. *Тематичні дослідження*: ознайомити менеджерів із тематичними дослідженнями, які потребуватимуть їхнього аналізу складних проблем і розроблення рішень, що може дати цінну інформацію про їхні навички розв'язання проблем.

2. *Поведінкове інтерв'ювання*: запропонувати менеджерам навести приклади складних проблем, з якими вони стикалися в минулому, і те, як вони вирішували їх. Це може допомогти оцінити їхні навички розв'язання проблем.

3. *Сценарії та рольові ігри*: створення сценаріїв або проведення рольових ігор, які імітують реальні бізнес-проблеми, можуть дати змогу організаціям спостерігати за тим, як менеджери розв'язують проблеми, оцінюючи свої навички розв'язання проблем у дії.

#### **§5.4. Теорія ігор як інструмент розвитку стратегічного мислення менеджерів**

Сучасний індивід відіграє безліч соціально-економічних ролей, виступаючи на ринку споживачем або виробником. Залежно від соціальної ролі індивід приймає найрізноманітніші економічні рішення і здебільшого такі рішення доводиться приймати в умовах невизначеності. Якщо результат залежить від двох або більше сторін, то можуть виникнути ситуації, в яких учасники переслідують різні інтереси, тобто виникає конфліктна ситуація. Тому кожен із партнерів прагнутиме прийняти оптимальне, з його точки зору, рішення, яке найповніше реалізує поставлені ним цілі.

Теорія ігор, розроблена у 40-ті роки минулого століття, була покликана забезпечити наукове обґрунтування дій кожного окремого суб'єкта.

На сучасному етапі розвитку теорії та практики управління підприємствами й організаціями наука встигла накопичити великий масив знань щодо цієї теми. Однак сучасні дослідники недостатньо уваги приділяють розробленню нових ідей у галузі теорії ігор. Між іншим і на забезпечення практики стратегічного управління організаціями.

Що стосується стратегічного менеджменту, який використовують під час ухвалення рішень менеджери, то багато хто із сучасних дослідників вважає, що це поняття пов'язане з довгостроковим планом зі створення, виробництва та реалізації продукції абсолютно конкретного, окремо взятого підприємства.

Відсутність стратегії може призвести до краху організації, оскільки будь-яка непередбачувана обставина або економічна нестійкість, інфляція, санкції, напружена конкуренція тощо можуть похитнути фінансову стабільність підприємства, організації.

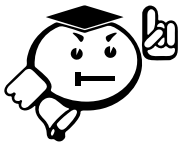
Насамперед визначимся з основними поняттями теорії ігор.

Більшість дослідників сходиться на думці, що теорія ігор – це розділ суспільних наук, предметом дослідження якого є прийняття стратегічних рішень. Крім того, теорія ігор – розділ прикладної математики, за допомогою якого науковці (насамперед економісти та політологи) моделюють поведінку кількох суб'єктів, коли критерій прийняття рішення кожного залежить від рішень, які приймають інші.

Суть стратегічної гри полягає в залежності доцільного вибору дій кожного учасника від очікувань того, що зробить інший.

Коли теорія ігор була представлена широкому науковому загалу, вона стала дієвим інструментом вирішення «загадок» існування монополій, злиттів організацій тощо. Незважаючи на очевидні позитивні якості теорії існують негативні її аспекти та неможливість застосування в деяких ситуаціях. Наприклад, теорія ігор складна для розуміння індивідів із нематематичною освітою, тобто без знань вищої алгебри, математичного аналізу буде важко вловити сенс розрахунків і висновків, які нерідко виявляються досить тонкими для усвідомлення непрофесіоналами.

Зокрема, вкрай важко розрахувати «рівновагу Неша» в тому випадку, коли у гравців склалися різні уявлення про умови гри, у якій вони беруть участь, тобто вони недостатньо поінформовані про можливості один одного (*ігри з неповною інформацією*).



*Рівновага Неша* – концепція рішення, одне з ключових понять теорії ігор. Так називається набір стратегій у грі для двох і більше гравців, у якому жоден учасник не може збільшити виграш, змінивши свою стратегію, якщо інші учасники своїх стратегій не змінюють.

Асиметрична інформація, ймовірно, призведе до того, що гравці можуть вибрати свідомо програшний варіант розв'язання проблеми.

Усе вищезазначене потребує ґрунтовного наукового опрацювання і є стимулом для дослідників.

Як правило, менеджери для прийняття раціонально-обґрунтованих рішень удаються до стратегічного менеджменту. Існують різні види стратегічного менеджменту. Поряд із позитивними аспектами, які вже були розглянуті у цьому підручнику, стратегічний менеджмент має низку недоліків та обмежень, наприклад таких, як-от:

- негативні наслідки помилок стратегічного передбачення;
- превалювання стратегічного планування над реалізацією;
- великі часові та ресурсні витрати для організації процесу стратегічного управління.

У зв'язку з цим *актуальності набуває впровадження теорії ігор у процес прийняття стратегічних рішень економічного і соціального характеру підприємствами та організаціями.*

Теорія ігор дає змогу менеджеру застосовувати стратегічне мислення, аналіз і управління, що дають змогу подолати означені негативні сторони стратегічного менеджменту.

На думку більшості дослідників стратегічне мислення – це ментальний процес, який застосовує індивід у контексті досягнення успіху у грі.

Стратегічний аналіз являє собою управлінську діяльність, пов'язану з постановкою і реалізацією довгострокових цілей, підтриманням

ефективних взаємовідносин організації з її оточенням при відповідності поставлених цілей її внутрішнім можливостям.

Стратегічне управління йде від глобального уявлення організації, її цілей і способів їхнього досягнення, які надалі конкретизуються, деталізуються та втілюються у вигляді планів і завдань.

Існують різні способи стратегічного мислення, аналізу та управління в розрізі теорії ігор, зокрема *а) співпраця або коаліційні ігри; б) скринінг; в) сигналізування.*

Типи ігор досить різноманітні: *а) кооперативні та некооперативні; б) з нульовою та ненульовою сумою тощо.*

*Кооперативні або коаліційні ігри* – це такі ситуації, в яких угода між гравцями підлягає беззаперечному виконанню, отже, некооперативні – реалізація такої згоди ускладнена або неможлива.

*Грою з нульовою сумою* називається такий результат гри, який означає, що виграш одного гравця дорівнює програшу іншого, тобто, іншими словами, загальний підсумок гри дорівнює нулю.

Крім співпраці, теорія ігор має й інші інструменти ефективного стратегічного мислення, аналізу та управління: *скринінг і сигналізування.*

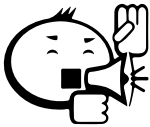
Для того щоб менш обізнаному гравцеві отримати інформацію від більш обізнаного, корисно використовувати інструменти скринінгу. Скринінг – діяльність, що достовірно розкриває інформацію на основі непрямих дій. Наприклад, до скринінгу можна віднести вивчення компаніями думок, смаків і уподобань індивідів. Але робити це можна не тільки під час досліджень своєї цільової аудиторії (різні опитування безпосередньо у магазинах і в соціальних мережах), а й опосередковано, вивчаючи й аналізуючи відгуки клієнтів про діяльність конкурентної компанії, тим самим отримуючи цінну інформацію.

Скринінг протилежний отриманню інформації на основі сигналів, іншими словами сигналізування – це дії індивіда, який володіє приватною інформацією, що передбачають доведення цієї інформації до потрібних гравців. Наприклад, компанія зробила видатне відкриття у сфері досліджень і розробок і хотіла б використовувати результати своєї інноваційної діяльності. Вельми раціонально було б повідомити про це потенційним інвесторам у сподіванні на майбутнє фінансування проєкту.



Застосовуючи концепції теорії ігор, можна успішно створювати *структури стимулів*. Продемонструємо це на прикладі роботи команди проєкту. Уявіть, що ви керівник проєкту команди з певною метою. Членам команди можуть бути надані бонуси, якщо мета досягнута. Однак ви знаєте, що не всі члени команди роблять однаковий внесок і що можуть бути «безбілетники» (ті, хто робить менший внесок, але все одно отримує бонус).

Використання теорії ігор у цій ситуації призведе до розробки «гри», у якій кожен член команди може старанно працювати або відпочивати, а бонус залежить від загального успіху команди.



Теорія ігор є ефективним інструментом розвитку стратегічного мислення менеджерів і за раціонального застосування забезпечує підприємствам і організаціям можливість заповнити прогалини в управлінні. У зв'язку з цим необхідно: а) розробити способи впровадження теорії ігор з урахуванням адаптації до подій як усередині, так і за межами підприємства; б) організувати переклад зарубіжних джерел, присвячених теорії ігор і стратегічному мисленню, аналізу й управлінню; в) розпочати підготовку кадрів, які володіють не тільки теоретичними, а й практичними навичками та вміннями; г) розвивати теорію за допомогою експериментальних робіт у наукових лабораторіях; ґ) навчитися застосовувати отриману інформацію для прийняття стратегічних рішень.



## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5

### *Запитання до підрозділу 5.1*

1. Кого слід вважати фундаторами «стратегічного управління (менеджменту)»?
2. Яке значення мали наукові розвідки представників Гарвардської школи А. Чандлера і К. Ендрюса у розвитку теорії стратегічного менеджменту?
3. Розкрийте еволюцію методики SWOT-аналізу.
4. Хто довів, що фінансова теорія не може розглядатися як єдина основа прийняття стратегічних рішень?
5. У сучасному науковому дискурсі загальноприйнятими є три підходи до визначення стратегічного управління. Охарактеризуйте їх.
6. Що собою являє корпоративне стратегічне управління?
7. Що собою являє функціональне стратегічне управління?
8. Розкрийте суть діяльнісного підходу.

### *Запитання до підрозділу 5.2*

1. Надайте визначення поняттю «стратегічне планування».
2. Що таке корпоративна культура?
3. Поставте запитання до ключових понять стратегічного планування.
4. Що собою являють стратегічні заходи (програми дій, ініціативи)?
5. Із яких чотирьох послідовних кроків складається розроблення стратегічних заходів?
6. Що собою являє збалансована система показників?

7. Назвіть основні етапи з розроблення ЗСП.
8. Назвіть найбільш прийнятні для наукового дискурсу з менеджменту види стратегічного планування.
9. Розкрийте сутність методу сценарного планування.
10. На які етапи поділяється процес планування сценаріїв?
11. Розкрийте сутність методу «Дельфи».
12. Назвіть умови ефективної роботи над сценарієм.

#### *Запитання до підрозділу 5.3*

1. У чому полягає відмінність між стратегічним мисленням (створенням стратегій) і стратегічним плануванням?
2. Назвіть п'ять характеристик процесу стратегічного мислення.
3. Ким було запропоновано модель взаємопов'язаних атрибутів стратегічного мислення?
4. Оцінка стратегічного мислення включає в себе оцінку різних ключових елементів, які сприяють ефективному стратегічному мисленню. Назвіть їх.

#### *Запитання до підрозділу 5.4*

1. Коли була розроблена теорія ігор?
2. У чому полягає суть стратегічної гри? Що таке рівновага Неша?
3. Обґрунтуйте актуальність впровадження теорії ігор у процес прийняття стратегічних рішень економічного і соціального характеру підприємствами та організаціями.
4. Назвіть та охарактеризуйте типи ігор у стратегічному менеджменті.
5. Назвіть необхідні, на вашу думку, умови для застосування теорії ігор як ефективного інструмента розвитку стратегічного мислення менеджерів.

# РОЗДІЛ 6.

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### §6.1. Концептуальні засади стратегічного управління персоналом



*Стратегічне управління персоналом* – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, які дають змогу домогтися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на запит споживачів. Це у сукупності і дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Таким чином, стратегічне управління персоналом – це прогностично обґрунтоване формування ефективного кадрового потенціалу організації з урахуванням змін, які відбуваються, і майбутніх змін у її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дає змогу організації розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

*Мета стратегічного управління персоналом* – забезпечити скоординоване й адекватне стану зовнішнього та внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації з розрахунку на майбутній тривалий період.

Під конкурентоспроможним трудовим потенціалом організації слід розуміти здатність її працівників витримувати конкуренцію, порівняно з працівниками аналогічних організацій. Конкурентоспроможність забезпечується завдяки високому рівню професіоналізму та компетентності, особистісним якостям, інноваційному та мотиваційному потенціалу працівників.

Стратегічне управління персоналом дає змогу вирішувати такі завдання:

- своєчасне забезпечення компанії працівниками заданої кваліфікації та в необхідній кількості;
- оптимізація структури персоналу;
- нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації бізнес-стратегії;
- формування та вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
- зміна поведінки співробітників;
- визначення моделей оплати праці, матеріального та морального стимулювання працівників;
- навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;
- формування корпоративної культури, прив'язка людини до компанії;
- створення умов для реалізації прав та обов'язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
- трансформація служб управління людськими ресурсами (перетворення їх із бюрократичних на маркетингові структури);
- створення сприятливих умов праці тощо.

*Суб'єктом стратегічного управління персоналом* виступає служба управління персоналом організації та залучені за родом діяльності вищі лінійні та функціональні керівники.

*Об'єктом стратегічного управління персоналом* виступає сукупний трудовий потенціал організації, динаміка його розвитку, структури і цільові взаємозв'язки, політика щодо персоналу, а також технології та методи управління, засновані на методах стратегічного управління персоналом.

Створенню стратегії передуює аналіз структури персоналу, технологій, ринків продукції та праці, суспільних цінностей, трудових відносин, демографічної ситуації, загальної стратегії, ефективності використання робочого часу, даних прогнозу розвитку виробництва та зайнятості.

*Етапами формування стратегії управління персоналом є:*

- аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
- постановка на основі місії та організаційних цілей і завдань у сфері управління персоналом;
- розробка стратегічних альтернатив;

- створення сучасної системи служб управління персоналом;
- вироблення критеріїв ефективності діяльності компанії та системи управління людськими ресурсами.

В умовах стратегічного управління істотно зростає роль служби управління персоналом у постійному нарощуванні компетентності співробітників. Однак технології стратегічного управління персоналом поки що недостатньо розроблені, що є однією з причин проблем системи управління персоналом.

До таких проблем належать:

- поява дефіцитних видів професій і складнощі з наймом необхідних працівників;
- зростання цін на послуги освітніх і консультаційних установ;
- перехід на нові види діяльності, досить швидка зміна технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу;
- відсутність фінансових ресурсів і різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах;
- проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників у зв'язку з невизначеністю при формуванні портфеля замовлень.

Найважливіші з погляду стратегічного управління *причини виникнення цих проблем*:

- Зміст діяльності деяких підсистем системи управління персоналом не відповідає вимогам зовнішнього середовища (наприклад, підсистем планування і маркетингу персоналу, мотивації поведінки персоналу, розвитку персоналу). Концентрація функцій стратегічного характеру у віданні служб з управління персоналом супроводжується слабким розвитком стратегічних аспектів в управлінні.

- Існуюче розуміння ролі та процесів відтворення персоналу не враховує інвестиційного характеру вкладень у персонал.

- Відсутні розробки щодо застосування технологій стратегічного управління у сфері управління персоналом. Ситуацію, що склалася в цій сфері управлінської діяльності, можна охарактеризувати як інтуїтивний пошук вдалих рішень щодо усунення проблем.

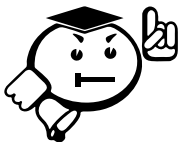
Аналіз низки вітчизняних підприємств дав змогу сформулювати їхні проблеми у сфері управління персоналом на етапі ринкових

реформ і можливості їхнього розв'язання під час формування систем стратегічного управління персоналом. Людським ресурсам організацій, на відміну від інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, інформаційних тощо), притаманні довгостроковий характер використання і можливість трансформацій у процесі управління ними.

Вони піддаються кільком видам зносу, тому їх необхідно відновлювати і відтворювати.

Використання персоналу як ресурсу характеризується тим, що його відтворення здійснюється після певного терміну його діяльності, коли спостерігається професійне виснаження, а його підтримання в працездатному стані потребує великих особистісних і фінансово-економічних вкладень. Звідси можна зробити висновок: використання і відтворення персоналу має інвестиційний характер, оскільки персонал є об'єктом капітальних вкладень. Але інвестування (як грошових, так і соціально-психологічних коштів) може здійснюватися лише з позицій стратегічної доцільності.

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкта управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності, соціальний статус, норми поведінки та цінності, характерологічні та професійно-кваліфікаційні особливості, ієрархічні та демографічні структури).



*Стратегічне управління трудовим потенціалом організацій формується послідовно.*

На першому етапі створюються передумови та оцінюються перспективи розвитку персоналу. Характерною ознакою цього етапу є відсутність практичного інтересу до стратегічних методів управління персоналом організацій.

Це відбувається з таких причин: інерція старих методів роботи, відсутність альтернативних технологій управління, дискретний характер змін в організації і тимчасовий позитивний ефект.

Характерні ознаки: зупинка діяльності багатьох організацій, вимушене скорочення чисельності персоналу, що негативно позначається на ринку праці, де пропозиція починає перевищувати попит. Запити організацій, засновані на вимогах нових технологій і розумінні

тенденцій розвитку ринку, задовольнялися «армією» висококваліфікованих фахівців науково-технічного комплексу.

*Другий етап* у розвитку стратегічного управління персоналом пов'язаний із розумінням і прагненням менеджерів вносити зміни у свою діяльність. Йому притаманні усвідомлення і визнання ролі функціонального напрямку «управління персоналом», випередження попиту на ринку праці за деякими спеціальностями, поява дефіцитних професій, посилення конкуренції, підвищення рівня технологій, розробка нових нетрадиційних видів діяльності.

Організація на цьому етапі виявляє для себе низку нових проблем: відсутність фахівців потрібного профілю і кваліфікації, поява необхідності вирішення питань, пов'язаних із надійністю персоналу, питання закріплення (плинності) працівників, що володіють специфічними, зокрема конфіденційними знаннями.

Оцінюючи діяльність організацій, що мають можливість використовувати передові методи управління персоналом, можна виділити *три типи організацій*.

*1-й тип.* Комплексно займаються питаннями стратегічного планування і застосовують елементи стратегічного планування управління персоналом. Це невелика частина широко диверсифікованих виробничих об'єднань і підприємств з великими фінансовими та організаційними можливостями, розвинутою регіональною мережею.

*2-й тип.* Використовують методи стратегічного планування персоналу. Це організації зі стійким фінансовим становищем, стабільними технологіями і диверсифікованим продуктом. Можуть бути досить компактними за розмірами і мати середню чисельність персоналу.

*3-й тип.* Делегують функціональні завдання стратегічного характеру службі управління персоналом. Виробляють стратегії розвитку персоналу та орієнтуються на них у своїй діяльності. До них належать середні та великі підприємства різних організаційних форм, регіональної розгалуженості, диверсифікованості технологій і продуктів.



Аналіз практичної діяльності організацій з управління людськими ресурсами засвідчив, що стратегічне управління персоналом може відбуватися ефективно лише в межах системи стратегічного управління персоналом. Під нею мається на увазі впорядкована



і цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних суб'єктів, об'єктів і засобів стратегічного управління персоналом, що взаємодіють у процесі реалізації функції «стратегічне управління персоналом». Основним робочим інструментом такої системи є стратегія управління персоналом.

Отже, система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структур, інформаційних каналів, а головне – формування стратегії управління персоналом. Зважаючи на це, всі функції системи управління персоналом можна згрупувати за такими *трьома напрямками*:

- забезпечення організації трудовим потенціалом;
- розвиток трудового потенціалу;
- реалізація трудового потенціалу.

Процес вироблення та реалізації стратегії є безперервним, що знаходить своє відображення у тісному взаємозв'язку розв'язання стратегічних завдань як у тривалій перспективі, так і на середній короткостроковий період, тобто їхнє розв'язання в умовах стратегічного, тактичного й оперативного управління.

Подібна конкретизація стратегії управління персоналом і доведення її до стратегічних завдань і окремих дій втілюється в *стратегічному плані* – документі, що містить конкретні завдання і заходи щодо виконання стратегії, терміни їхнього здійснення і відповідальних виконавців за кожним завданням, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та інших).

Розроблення стратегії управління персоналом здійснюється на основі глибокого систематичного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, у результаті чого може бути представлена цілісна концепція *розвитку персоналу* та організації в цілому відповідно до її стратегії.

До зовнішнього середовища належать мікросередовище і безпосереднє оточення організації, що мають спрямований вплив і контакти з системою управління персоналом. У результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою методу SWOT виявляють сильні та слабкі сторони організації в галузі управління персоналом, а також можливості, якими вона володіє, і загрози, яких слід уникати.

Стратегія може охоплювати різні аспекти управління персоналом організації:

- вдосконалення структури персоналу (за віком, категоріями, кваліфікацією тощо);
- оптимізацію чисельності персоналу з урахуванням його динаміки;
- підвищення ефективності витрат на персонал, що включають оплату праці, винагороди, витрати на навчання та інші грошові витрати;
- розвиток персоналу (адаптацію, навчання, службове просування);
- заходи соціального захисту, гарантій, соціального забезпечення (пенсійне, медичне, соціальне страхування, соціальні компенсації);
- заходи соціальної підтримки (соціальні виплати).

Критеріями вибору стратегії управління персоналом можуть бути:

- обсяги виділених на її реалізацію ресурсів організації;
- цілі організації в галузі управління персоналом;
- тенденції змін зовнішнього середовища;
- розміри та напрямки діяльності організації;
- часові обмеження;
- наявність достатнього професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- ситуація на ринку праці та інші.

Загалом вибір стратегії ґрунтується на сильних сторонах і компенсації слабких сторін, а також на розробленні заходів, що посилюють можливості організації в конкурентному середовищі за рахунок переваг у сфері персоналу. Реалізація стратегії управління персоналом є важливою стадією процесу стратегічного управління.

Метою процесу реалізації стратегії управління персоналом є забезпечення скоординованого розроблення та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації загалом і системи управління персоналом.

Під час реалізації стратегії управління персоналом має дотримуватися відповідність реалізованих заходів стратегічному плану, забезпечуватися ефективність і доцільність реалізації, проводиться коригування стратегії управління персоналом залежно від динаміки змін зовнішнього середовища.

Під час реалізації стратегії управління персоналом вирішуються *три завдання*:

- *по-перше*, встановлюється пріоритетність серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значущість відповідала тій стратегії управління персоналом, яку реалізовуватимуть організація і система стратегічного управління персоналом;

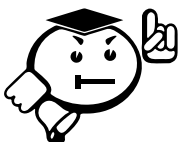
- *по-друге*, встановлюється відповідність між обраною стратегією управління персоналом і внутрішньоорганізаційними процесами, процесами всередині системи управління персоналом для того, щоб діяльність організації була зорієнтована на здійснення обраної стратегії. Ця відповідність має простежуватися за такими характеристиками організації: її структурою, системою мотивації та стимулювання, нормами і правилами поведінки, переконаннями і цінностями, кваліфікацією працівників і керівників тощо;

- *по-третє*, це вибір необхідного і узгодженого з стратегією управління персоналом стилю керівництва організацією загалом і окремими підрозділами. Успіх реалізації стратегії управління персоналу багатов в чому залежить саме від цього.

*Інструментами реалізації стратегії управління персоналом* є кадрове планування, плани розвитку персоналу, зокрема його навчання і службового просування, розв'язання соціальних проблем, мотивування і винагорода.

Реалізація стратегії управління персоналом включає *два етапи*: впровадження стратегії та стратегічний контроль за її виконанням і координація всіх дій за результатами контролю.

*Етап упровадження стратегії передбачає*: розроблення плану впровадження стратегії управління персоналом; розроблення стратегічних планів підрозділів системи управління персоналом загалом; активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії. До цього переліку слід додати упровадження стратегії управління персоналом, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців, що може здійснюватися відповідно до плану.



Упровадження стратегії передбачає визначення обсягів і способів подання інформації особам, відповідальним за її виконання, і керівникам підрозділів, забезпечення єдиного розуміння комплексу страте-

гічних альтернатив, змісту стратегій і завдань функціональних і структурних підрозділів. Усе це реалізується за допомогою проведення конференцій, семінарів і консультацій з керівниками та працівниками системи управління персоналом і стратегічного управління персоналом. Крім того, на цьому етапі формуються стратегічні плани підрозділів, які можуть оформлятися у вигляді проєктів, для чого створюються робочі групи з розроблення проєкту. На їхній основі створюється єдиний стратегічний план системи управління персоналом.

На процес упровадження стратегій впливають такі чинники:

- наявність механізмів упровадження стратегій;
- якість оперативних і тактичних рішень системи управління персоналом;
- взаємозв'язок і характер розподілу стратегічних, оперативних і тактичних повноважень;
- якість організаційних структур системи управління персоналом та організації загалом;
- наявність і якість зворотних зв'язків із внутрішнім і зовнішнім середовищем;
- якість і сумісність із культурними стратегіями (у межах системи управління організаційною культурою);
- якість і склад застосовуваних інструментів і засобів управління персоналом.

*Мета етапу стратегічного контролю* – визначити відповідність або відмінність реалізованої стратегії управління персоналом стану зовнішнього і внутрішнього середовища, намітити напрямки змін у стратегічному плануванні, виборі альтернативних стратегій.

*Стратегічний контроль* являє собою виконання триєдиного завдання:

- контроль стану систем стратегічного управління персоналом та управління персоналом;
- контроль відповідності стратегії стану зовнішнього середовища;
- контроль відповідності стратегії внутрішньому середовищу господарювання.

Стратегічний контроль здійснюється за допомогою добору чинників: їхніх аналізу та оцінки, акумуляції необхідних даних, адресності висновків.

До складу заходів щодо координації реалізації стратегії управління персоналом належать дії:

- спрямовані на зміни в самій системі стратегічного управління персоналом;

- спрямовані на зміни в зовнішньому середовищі системи управління персоналом, у внутрішньому середовищі системи управління персоналом;

- з координації стратегії (альтернативні варіанти та інше).

Координаційне управління (надважкий формалізований процес) потребує спеціальної підготовки керівників системи управління персоналом і тісно взаємопов'язане з засобами стратегічного контролю та інформаційним забезпеченням системи.

Задля здійснення ефективної координації необхідні такі чинники:

- розуміння процесів і принципів стратегічного планування й управління,

- наявність механізмів збирання, опрацювання та аналізу інформації,

- наявність методів реалізації ситуаційного управління,

- уміння визначати склад і структуру ситуації,

- наявність проміжних критеріїв активізації координаційного втручання.

Для вироблення та реалізації стратегій управління персоналом рекомендується створювати робочі групи за функціональними напрямками: забезпечення організації персоналом, розвиток трудового потенціалу тощо.

Робота групи або низки груп організовується за принципом проектного управління.

З персоналу робочих груп призначаються керівники груп, які в системі управління персоналом мають статус заступників начальника структурних підрозділів зі стратегічного планування.

До завдань груп входить:

- аналіз поточного стану за напрямками діяльності системи управління персоналом;

- формування інформаційної бази даних;
- розробка стратегічних планів підрозділів;
- контроль реалізації стратегії.

Керівник структурного підрозділу системи управління персоналом несе пряму відповідальність перед керівництвом системи управління персоналом за виконання завдань стратегічного планування.

Узагальнюючи результати розгляду концептуальних засад управління персоналом, слід відзначити, що це складний комплекс процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управлінських дій та інновацій.

Сутність стратегічного менеджменту персоналу полягає у відповіді на *три найважливіші запитання*:

- Де зараз перебуває організація та її персонал?
- У якому напрямку, на думку вищого керівництва, має бути задіяний персонал відповідно до стратегії фірми?
- Як має розвиватися персонал, щоб виконувати завдання фірми в майбутньому?

Якщо раніше вважалося, що стратегія має бути відома лише вузькому колу вищих керівників і не повинна оприлюднюватися, то наразі перевагу віддають відкрито сформульованій політиці. Стратегія має бути справою не тільки керівництва організації, а й усіх її пересічних співробітників, аби стати реальною й ефективною.

## **§6.2. Генезис теорій стратегічного управління персоналом**

У 90-х роках ХХ ст. у менеджменті починає утверджуватися принципово новий підхід до управління персоналом – об'єктом стають не люди, їхня діяльність, процеси, а організаційні культури різного типу. Сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як важливий стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, полегшити взаємне спілкування.

Фактично відбувається трансформація управління персоналом в управління людськими ресурсами. Змінюються завдання і цілі кадрової роботи, підвищується статус працівників кадрових служб.

Керівники останніх у багатьох корпораціях входять до складу правління і навіть ради директорів.

У сучасному виробництві особливого значення надають стратегічному підходу до управління персоналом, що дає змогу отримати синергетичний ефект, але за дотримання певних умов.

Під впливом третьої промислової революції зароджується нове суспільство, основу якого закладають інтелект, інформація та інтерес. У цьому суспільстві не праця у своїй безпосередній формі, а розум, наука як безпосередня продуктивна сила стають головним джерелом суспільних багатств.

Однак у країнах пострадянського простору осмислення стратегії управління персоналом поки що перебуває у зародковому стані. Це стосується й України, де ще у 1980-х роках взагалі не було навіть такої термінології.

Щоб впровадити у практику нові принципи, необхідний перехід від відділів кадрів відразу до відділів стратегічного управління людськими ресурсами. За сприятливих умов це може стати ривком у майбутнє, адже стратегія випередження завжди більш виграшна, ніж стратегія наздоганання.

У 1990-ті роки в українському науковому дискурсі з менеджменту набуває визнання підхід до управління персоналом як самостійної професійної діяльності, і наприкінці минулого десятиріччя починається його подальша трансформація в управління людськими ресурсами.

Настільки швидка еволюція кадрової роботи пов'язана насамперед зі зміною ролі та місця персоналу в діловій організації. Натомість відносин «начальники – підлеглі» поступово формуються відносини єдиного колективу, засновані не на наказах і контролі, а на довірі та підтримці.

Запроваджується стиль управління XXI ст. – *партиципативно-кооперативний, або «такий, що залучає до співпраці»*.

Працівники дедалі ширше залучаються до обговорення і розв'язання проблем організації, керівники прагнуть «розплутувати» проблемні питання не замість підлеглих, а разом із ними.

При цьому компанії вважають за краще позбуватися людей, які або будують привабливі плани, не підкріплюючи їх справами, або

намагаються підвищити ефективність за всяку ціну, не думаючи про витрати і можливі наслідки, або працюють у межах приписів, не проявляючи ініціативи. Вище цінуються співробітники, у яких «холодна голова, гаряче серце і діяльні руки». Швейцарський професор М. Хільб називає їх «гуманістичними співробітниками».

Очевидно, що парадигма управління змінюється, про що свідчить становлення стратегічного управління людськими ресурсами.

Зарубіжний досвід теорії та практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і стратегічного, спричинений прискоренням темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності та непередбачуваності у зовнішніх відносинах.

Вироблення та реалізація корпоративної стратегії, яка могла б краще відповідати зовнішнім умовам, що доволі швидко змінюються, стала винятково важливою частиною діяльності більшості компаній.

Загалом необхідність зміни парадигми управління зумовлена спільними та деякими специфічними для вітчизняного та зарубіжного досіду чинниками. Насамперед ідеться про недоліки практики, а також невідповідність теорії новим реаліям.

До таких чинників слід також віднести:

- Слабку орієнтацію на формування іміджу працівників підприємства. Знеособлення веде до демотивації, оскільки останніми десятиліттями постійно зростає рівень домагань більшості працівників.

- Неадекватну горизонтальну інтеграцію найважливіших функцій управління, таких як набір, оцінювання, винагорода і розвиток співробітників. Менеджери виконують ці функції поза єдиним комплексним підходом до персоналу або погано враховують їхній взаємозв'язок.

- Недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до розроблення та реалізації концепцій управління.

- Неадекватне оцінювання успіхів, що гасить ініціативу фахівців із кадрових питань. Служби управління персоналом зацікавлені в мінімізації ризиків під час пошуку нових підходів у роботі, максимізації покірності волі начальника (роботодавця).

- Ігнорування змін у ціннісних орієнтаціях людей, байдуже ставлення до цілей діяльності різних груп і засобів їхнього досягнення.



У будь-якому суспільстві можна виокремити *три основні цілі*, які визначають діяльність людини:

- матеріальне благополуччя, влада, слава;
- творчість, знання;
- духовне зростання.

Засоби досягнення названих цілей можна розбити також на три групи:

- будь-які, зокрема кримінальні;
- законні (у межах юридичних норм);
- такі, що відповідають моральним засадам та релігійним нормам.

Можна у зв'язку виокремити *чотири різні рівні розвитку практики управління персоналом*:

*Рівень 1* обмежується вирішенням оперативних завдань.

*Рівень 2* свідчить, що відповідальні за управління персоналом (відповідно до розпорядження адміністрації підприємства, але без залучення лінійних керівників) намагаються застосувати окремі ізольовані методи впливу, розраховані на довгострокову перспективу.

*Рівень 3* ілюструє, що лінійні керівники з метою профілактики беруть кадрові питання до своїх рук і самостійно, імпровізуючи, розв'язують їх як «ремонтні завдання на лінії».

*Рівень 4* засвідчує, що відповідальні за управління персоналом (як стратегічні партнери і члени керівної команди підприємства спільно з лінійними керівниками та за участю співробітників підприємства) розвивають, реалізують і контролюють концепцію, орієнтовану на досягнення довгострокових цілей. Це сприяє виконанню планів організації й інтеграції найважливіших функцій управління персоналом.

Вкрай рідко практика перевищує третій рівень, коли робота з персоналом є завданням лінійних керівників щодо виправлення недоліків.

Тільки четвертий, вищий рівень розвитку практики управління персоналом дає змогу подолати зазначені вище недоліки. Але цілісний, системний підхід до цього питання зустрічається дуже рідко.

Суттєві відмінності у підходах до управління персоналом спостерігаються навіть усередині ЄС, між країнами об'єднаної Європи. Якщо взяти два критерії – *рівень стратегічної орієнтації та ступінь де-*

централізації ухвалення рішень, то можна виокремити чотири групи країн за підходом, що панує в них.

Так, в Італії, Великій Британії та Німеччині частіше зустрічається *механістично-легалізований підхід*. Центральні кадрові служби займаються переважно вирішенням оперативних завдань, пов'язаних із управлінням персоналом. Робиться це за розпорядженням дирекції, без широкого залучення лінійних керівників.

У Франції, Іспанії та Норвегії частіше застосовується *стратегічний підхід* з боку централізованої служби з роботи з кадрами.

У Голландії та Данії реалізується переважно так звана *децентралізована нескоординована політика*. Найважливіші кадрові питання розв'язують лінійні керівники, причому часто в умовах, коли відсутня єдина стратегія підприємства.

Що ж до Швеції та Швейцарії, то там помітне прагнення до інтеграційного способу дій. Кадрова політика ґрунтується на далекосяжних прогнозах і з максимальною децентралізацією безпосередньо лінійними керівниками.

Серед неєвропейських країн провідними представниками *інтеграційного підходу* є Канада й Японія.

У 80-х роках минулого століття стало зрозуміло, що керівники багатьох компаній перестали успішно справлятися з труднощами, що невпинно зростають.

Провідні дослідники проблем менеджменту звернули увагу на кризу сформованих на той час численних теорій управління, зокрема концепцій управління персоналом. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту П. Друкер зазначає, що конкретні «умови, в яких діє менеджер, настільки різноманітні, що сучасні теорії менеджменту виявилися незадовільними з погляду практиків, які шукають у теорії практичного керівництва» [27].

З одного боку, були концепції, що не спираються на емпіричні дані, а з іншого – емпіричний матеріал, що накопичується, не надавався теоретичному осмисленню. Через вузьку спеціалізацію, яка панувала в науці, вчені не могли досліджувати проблему управління персоналом комплексно, з урахуванням різних чинників, зокрема міжкультурних відмінностей.

Можна виокремити чотири основні недоліки сучасних теорій управління персоналом:

- більшість концепцій не враховує відмінностей умов, у яких застосовуються ці теорії;
- усі підходи здебільшого однобічно орієнтовані на інтереси вищих керівників, нехтуючи інтересами інших груп співробітників;
- переважають механістичні концепції стратегічного планування;
- проблеми розглядаються тільки з точки зору власників підприємств. Інтереси інших соціальних груп, а також навколишнє середовище фактично ігноруються.

Таке становище послугувало поштовхом до розроблення нових підходів до управління фірмою і особливо персоналом провідними теоретиками менеджменту Р. Вотерненом, Т. Пітерсом, І. Ансоффом, П. Друкером, М. Гільбом, Ф. Хайзе та іншими американськими й європейськими вченими.

Учені виокремили три основні підходи – *економічний, органічний і гуманістичний*, у межах яких розвивалися чотири концепції управління персоналом. Принципова відмінність між ними полягає в оцінці ролі людини на підприємстві та в розумінні природи організації.

*Економічний підхід* знайшов відображення в тейлоризмі (кінець XIX ст. – початок XX ст.).

Сенс його в тому, що людину розглядають як об'єкт управління, до того ж головний інтерес представляє її функція – праця, що вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою. Організації ж відводиться роль механізму: її функції мають виконуватися алгоритмічно, ефективно, надійно і передбачувано.

*Органічний підхід* передбачає особливий інтерес до людини, розширюючи саме поняття управління персоналом, виводячи його за межі традиційних функцій організації праці та заробітної плати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвивальною і поширилася на пошук і підбір співробітників, планування кар'єри, оцінювання працівників управлінського апарату, підвищення їхньої кваліфікації.

У межах органічного підходу склалися концепції управління персоналом (у США та Франції під цим часто розуміють оперативне управління) і людськими ресурсами (або стратегічна робота з персо-

налом). Низка європейських авторів ототожнює і те, й інше, вважаючи, що йдеться про сукупність цілей, стратегій та інструментів, які впливають на поведінку керівників і співробітників.

Змінилося і розуміння організації. Вона стала сприйматися як жива система, що існує в навколишньому середовищі. Звідси особлива увага до екології внутрішньо- і міжорганізаційних взаємодій.

Гуманістичний підхід почав розвиватися у 90-ті роки ХХ ст. у різних країнах світу, будучи найрадикальнішою спробою подолати загострену кризу управління організацією і персоналом. Новий підхід ґрунтується на концепції управління людиною (а не тільки працівником!) і уявлення про організацію як культурний феномен.

Якщо економічний та органічний підходи підкреслюють структурний бік організації, то гуманістичний (його можна назвати також організаційно-культурним) показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, ритуали тощо. При цьому розробка стратегії організації може перетворитися на активну побудову і зміну навколишньої реальності.

Суть нової парадигми полягає у відході від технократичного мислення, що ґрунтується на раціоналізмі, тобто від настанов на досягнення успіху фірми насамперед завдяки раціональній організації виробництва, зниженню витрат, розвитку спеціалізації та інших традиційних заходів.

Основним є перехід до менеджменту, спрямованого на майбутнє, утвердження пріоритетної орієнтації на стратегічне управління. При цьому об'єктом управлінської діяльності стають організаційні культури різного типу, а не процеси, люди, їхня діяльність тощо.

Безумовний інтерес становить точка зору німецьких авторів, що відрізняється від вищенаведеного визначення суті нової управлінської парадигми. Г. Вехтер (Німеччина) зазначає три нові моменти:

- Управління персоналом має здійснюватися зважаючи на стратегічні завдання організації, а не бути лише дією, що реагує на проблеми, які виникають.

- Людина – найцінніший ресурс підприємства, а не лише неминучий фактор витрат (звідси саме поняття «управління людськими ресурсами» натомість «управління персоналом»).

- Функції, пов'язані з управлінням персоналом, необхідно розглядати як основні завдання менеджменту, а не як функції спеціалізо-

ваних відділів. (Йдеться про передачу політики у сфері персоналу на верхній рівень менеджменту.)

Ця точка зору становить особливий інтерес. Варто було б додати, що нова управлінська парадигма покликана також урахувати вплив глобалізації, що зростає, а отже, міжкультурних аспектів менеджменту.

Наразі як в Україні, так і в інших європейських країнах формується когорта підприємців, які знають і уміють виробляти ефективну стратегію підприємств, конкурентоспроможних в умовах глобального ринку. Вони зміцнюють свої позиції в малому і середньому бізнесі, дотримуючись кодексу підприємницької етики. Крок за кроком розвивається моральне підприємництво. Воно включає такі постулати:

- визнання самоцінності людського життя, ставлення до кожної особистості як до суверена;

- неухильне дотримання загальнолюдських моральних норм, не порушність демократичних прав і свобод, зокрема й широких прав працівників підприємства в обговоренні як повсякденних, так і стратегічних завдань, а також реальної участі персоналу в управлінні виробництвом;

- постійне прагнення до оволодіння науковими знаннями, вдосконалення вмінь як особисто менеджерами, так і працівниками підприємства (реалізація принципу безперервності навчання);

- віра в людей і в себе, життєвий оптимізм, потреба в благодійності.

Моральне підприємництво враховує вплив підприємницької діяльності як на окремого працівника, так і на навколишнє середовище та суспільство.

### §6.3. Організаційна культура та її роль у стратегічному менеджменті



**Організаційна культура** – це норми і цінності, які поділяються абсолютною більшістю членів організації або підприємства, а також зовнішні їхні прояви (організаційна поведінка).

Культура організації – не тільки формально прийнятий дрес-код, ввічливість у спілкуванні та стиль оформлення робочого простору, це

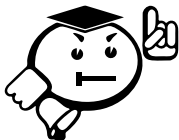
набагато ширше поняття. Культура визначає, що співробітники вважають правильним, а що – неприйнятним, як спілкуються, ухвалюють рішення, вирішують конфлікти. Навіть лайка на нарадах, приховування інформації, кляузи, інтриги, безсистемні покарання теж можуть бути ознаками корпоративної культури, інше питання, наскільки тоді вона сприяє досягненню цілей організації.

У різних організаціях і навіть на різних етапах розвитку однієї організації культура може формуватися за різними принципами. Наприклад, культура лідера формується навколо конкретної людини, культура продукту може об'єднати охочих брати участь у його створенні.

Є безліч способів опису типів культур в організаціях. Наприклад, спіральна динаміка описує вісім типів культури з позиції цінностей та їхнього розвитку.

Можна описувати культуру з різних точок зору, наприклад, як ставлення до влади (сімейна, авторитарна або демократична), різноманітність (монокультура або мультинаціональна культура), специфічні якості, притаманні конкретній галузі. Культура виробничої компанії та культура ІТ-компанії, найімовірніше, суттєво відрізнятимуться.

У більшості органів державної влади існує традиційна культура, яка базується на дотриманні нормативно-правових документів і регламентів, єдиноначальності, безумовній повазі до ієрархії, дисципліні виконання доручень. Для цього завжди були підстави: у період побудови та зміцнення механізмів державного управління перелічені вище цінності важливі та необхідні. З розвитком зазначених механізмів вони не повинні зникнути, інакше органи державного управління перестануть бути собою за внутрішньою суттю.



*Декларована культура* може бути описана в документах, постерах та інших формальних атрибутах організації. *Істинна культура* – це цінності, що існують у реальності та відображені у поведінці працівників. Іноді істинна культура і декларована культура відрізняються докорінно. Наприклад, декларується цінність «баланс між роботою й особистим життям», а на практиці співробітники змушені допізна затримуватися і приходити у вихідні. Припустимо, офі-

ційно проголошено гасла на кшталт «Клієнт завжди має рацію» або «Ми працюємо для громадян», тоді як на практиці співробітники користуються будь-яким приводом відмовити клієнту в його запиті або ухилитися від розв'язання його проблеми, посилаючись на службові регламенти та інструкції.

Основні функції організаційної культури:

- внутрішня інтеграція (дає поняття всім членам структури про форму їхньої взаємодії один з одним);
- зовнішня адаптація (адаптує організацію до зовнішнього середовища).

*Ознаки корпоративної культури* важко виміряти й оцінити їхній внесок в економічні та операційні показники. Сильні, стійкі культурні норми, з одного боку, підтримують стабільність організації, а з іншого, є перешкодою для впровадження змін або формування необхідного рівня гнучкості процесів і способів мислення, необхідних для побудови клієнтоцентричної організації.

Процес формування організаційної культури являє собою спробу конструктивного впливу на поведінку персоналу. Займаючись формуванням певних настанов, системи цінностей у співробітників у межах певної організаційної структури, можна стимулювати, планувати і прогнозувати бажану поведінку, але при цьому слід урахувати корпоративну культуру організації, яка вже склалася.

Найчастіше керівники, намагаючись сформувати філософію своєї організації, декларуючи прогресивні норми і цінності, навіть вкладаючи в це деякі кошти, не отримують бажаних результатів. Почасти це відбувається через те, що цінності та норми, які реально існують, вступають у конфлікт із впроваджуваними організаційними нормами. Тому вони відкидаються більшістю колективу.

Елементи оргкультури:

- *Поведінкові стереотипи* (сленг, спільна мова, яку використовують члени організації; традиції та звичаї, яких вони дотримуються; ритуали, що здійснюються в певних випадках).

- *Групові норми* (зразки і стандарти, які регламентують поведінку членів організації).

– *Проголошувані цінності* (загальновідомі та декларовані в організації цінності та принципи, яких дотримується і які реалізує організація. Наприклад, «якість виготовленої продукції»).

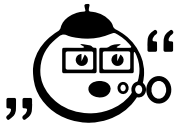
– *Філософія організації* (загальні ідеологічні та навіть, можливо, політичні принципи, які визначають дії організації щодо службовців, клієнтів, посередників).

– *Правила гри* (правила поведінки працівників на роботі; обмеження і традиції, необхідні для засвоєння всіма новими членами колективу).

– *Організаційний клімат* («дух організації», що визначається складом колективу і характерним способом взаємодії між його членами, а також із клієнтами та іншими особами, гуртки якості).

– *Існуючий практичний досвід* (технічні прийоми та методи, що використовуються членами колективу для досягнення заданих цілей; здатність здійснення певних дій у певних ситуаціях, що передаються в колективі з покоління в покоління і які не потребують неодмінної письмової фіксації).

Культуру можна описати детально та визначити у формальних документах. Верхній рівень культури становлять цінності організації, як-от повага, прагнення до досконалості, співпраця тощо.



Серед цінностей британської авіакомпанії Virgin Atlantic є й така: «*Virgin Atlantic любить людей*».

Цінності можна представити як відповіді на запитання:

- Що для нас таке «добре» і що таке «погано»?
- Що заохочується?
- Що присікається?

Ось кілька прикладів подібних відповідей:

- Виявивши проблему, ми вирішуємо її разом і узгоджено.
- У роботі ми не допускаємо оцінок і рішень на основі чуток і пліток.
- Люди важливіші за процедури.



Клієнтоцентричність також належить до цінностей. Формування клієнтоцентричності може відбуватися цілеспрямовано в межах керованої зміни культури. Одне з типових запитань керівників різних рівнів і напрямів діяльності: «Навіщо мені думати на тему культури? Нехай співробітники просто роботу працюють! Який зв'язок між нашою роботою і культурою?»

Пошук відповідей може зайняти певний час, але у цьому разі найкраще спрацює підхід «постав себе на місце іншого», спостереження й усвідомлення досвіду як свого, так і чужого. Нерідко керівнику вдається самому знайти відповідь, коли він бачить, як його співробітники взаємодіють із клієнтами, як ставляться до них насправді.



**Управління культурою** – не обов'язково детальний опис цінностей і їхнє послідовне багаторічне впровадження з використанням постерів, загальних зборів, анкет. Це поетапне цілеспрямоване формування бажаних проявів у поведінці співробітників і керівників організації, що спостерігається в реальній професійній діяльності і комунікаціях.

Змінити організаційну (корпоративну) культуру можна, але на це будуть витрачені місяці й роки. Формування однієї конкретної цінності, наприклад клієнтоцентричності, відбувається швидше й легше, оскільки можна почати з конкретної команди й обмеженої кількості процесів (так звані острівні зміни). Завжди легше змінити культуру у невеликій команді. Керівник-лідер цілком може вплинути особистим прикладом на культуру у своєму підрозділі або в проєктній команді.

Для здійснення діагностики культури є фахівці та спеціальні інструменти (опитувальники за типами культур, симулятори тощо), але для першого наближення діагностувати наявну культуру за допомогою простих інструментів, як-от спостереження, не так уже й важко. Зауважимо, що такі спостереження слугують своєрідним орієнтиром, призначені для особистого використання і навряд чи придатні як серйозне обґрунтування організаційних рішень.

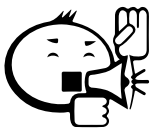
*Прийоми діагностики організаційної культури:*

– Проявляйте спостережливість. Потрібно чути ключові слова, бачити реакції та емоції, аналізувати й розуміти, чим людина керу-

ється під час ухвалення рішення. Наприклад, якщо співробітники бояться сказати керівнику про помилку або внести пропозицію, то, можливо, це прояв культури страху.

– Зверніть увагу на повторювані слова-маркери: «Кому сьогодні влетить?», «Мене шефу злили». Також показовим є мовчання натомість проявів ініціативи. Цілком можливо, що співробітники побоюються емоційної реакції або репресій з боку колег чи керівництва. В окремих культурах мовчання може бути атрибутом культури поваги до старших, а не проявом страху.

– Слідкуйте за ставленням до ініціатив. «Так, це цікава теорія, але краще займемося справою!» За однією цією фразою можна діагностувати таку культурну норму, як знецінення.



Організаційна культура є запорукою розвитку й успішності діяльності організації лише тоді, коли вона є результатом продуманої та грамотної діяльності керівного складу організації. Під час формування внутрішньої культури організації важливо розробити базові норми і цінності, які могли б слугувати міцною опорою в повсякденній діяльності організації. Слід мати на увазі, що формування цінностей організації відбувається спонтанно в процесі розвитку організації за допомогою поступової кристалізації загальних цінностей на основі досвіду взаємодії працівників.

У процесі функціонування організації виробляються нові стандарти поведінки та певне ставлення до виробничих процесів, це неминучий процес, який потребує управління та контролю з боку менеджменту організації.

Формування цінностей організації відбувається усвідомлено завдяки продуманій політиці менеджменту, яка включає:

- Розроблення стратегічно важливих організаційних цінностей.
- Пропаганду цих цінностей з використанням слів і дій, що не суперечать особистісним і груповим цінностям.
- Надання підтримки носіям цінностей.
- Стимулювання копіювання і тиражування поведінки, що відповідає організаційним цінностям.

Удосконалення організаційної культури є одним із способів ефективного впливу на членів організації, необхідним інструментом управління організаційною поведінкою. Ключову роль у цьому процесі відіграє керівний склад організації, від його дій і поведінки, від його ставлення до інших членів організації залежить соціально-психологічна ситуація в організації, яка протягом певного часу перетворюється на даність і кристалізується у вигляді цінностей і норм.

Важливо ще наголосити на тому, що керівний склад організації виступатиме в ролі творця цінностей тільки тоді, коли він поєднуватиме формальне становище та зберігатиме позицію лідера як формального, так і неформального, тобто більшість членів організації мають визнавати безумовне лідерство керівного складу, ставитися до нього з повагою та довірою.

За заданої умови впровадження норм і цінностей не викликатиме відторгнення з боку інших членів організації, що є важливим чинником збалансованості організації, її високої схильності до нововведень. Менеджмент організації визначає правила поведінки в організації, регламентує, створює і визначає чинні норми, цінності та стандарти поведінки. Лише за такої умови організація буде в змозі успішно функціонувати, трансформуватися відповідно до нових потреб соціального оточення, що постійно виникають, і йти в ногу з часом.

Організаційна культура здатна виступати гарантом існування організації, вона має включати норми та цінності, які поділяють члени організації, що, своєю чергою, сприятиме стабільності у функціонуванні та розвитку організації. Лише цілі, які ставить перед собою організація, мають визначати зміст сформованих норм і цінностей. У цьому випадку організаційна культура є помічником в управлінні організацією. Вона впливає на поведінку членів організації, їхню трудову активність, рівень мотивації, і тому наявна організаційна культура в певному сенсі допомагає керівному складу організації в управлінні. Менеджменту організації не потрібно відволікатися і витрачати час на підтримання мотивації членів організації, їхньої активності, не потрібно контролювати і регулювати стосунки, що складаються між ними, все це, і навіть більше цього, здатна здійснювати розроблена за всіма переліченими вище умовами організаційна культура.

Отже, для керівників організаційна культура виступає як регулятор поведінки співробітників, який у кращому випадку сприяє процвітанню

організації, у гіршому – заважає й обмежує можливості розвитку. Культура організації є найсильнішим мотиватором або демотиватором діяльності персоналу, і керівники змушені шукати важелі посилення мотивуючої здатності організаційної культури або послаблення демотивувального впливу організаційної культури.

Ступінь відповідності поведінки керівників офіційно заданим нормам поведінки, проголошуваним цінностям є фактом прояву організаційної культури, який формує уявлення працівників про керівництво і дійсно цінну у певній організації поведінку.

Проаналізувавши організаційну культуру з точки зору її властивостей, функцій і елементів, а також її сильних і слабких сторін, керівники організації мають можливість уникнути багатьох помилок, зайвих витрат і хвилювань.

Вкрай важливо усвідомлювати, що будь-яке явище, що має місце в організації, тісно пов'язане з культурою організації, і найменша зміна спричинить реакцію культури в позитивний або, найімовірніше, в негативний бік.

Можна виокремити такі чинники впливу на характеристики організаційної культури.

*Особистісні* – вплив різних особистісних характеристик людей, що входять до складу організації, на особливості організаційної культури. Найбільший вплив, звісно, мають яскраві, активні, лідируючі особистості, але взаємовплив особистісних характеристик інших співробітників, вихованих у різних соціально-культурних середовищах, також формує неповторний зміст елементів організаційної культури.

*Соціальні* – умови навколишнього суспільства, починаючи від рівня життя населення і соціальної інфраструктури і закінчуючи суспільними настроями, ставленням до цього підприємства з боку суспільства та керівних органів. Наприклад, претензії до підприємства з боку спільноти щодо екологічної чистоти продукції або продуктів переробки є питанням виживання, що змушує організацію звертати пильну увагу на цю проблему і не тільки контролювати, а й надавати суспільству докази її вирішення.

*Технічні* – рівень розвитку техніки і технології здебільшого визначає якість робочої сили, яка використовується на підприємстві: рівень освіти, ступінь і характер взаємодії працівників один з одним. Необ-

хідні форми організації праці, організаційна структура, технологічні особливості.

*Економічні* – фінансовий стан організації визначає, наскільки адекватну зарплату може запропонувати підприємство своїм співробітникам, що впливає на ставлення до праці, рівень плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів веде до розмивання організаційної культури, а низька зарплата привчає людей до неробства, формує безвідповідальне ставлення до праці, погіршує дисципліну, оскільки працівники не дорожать своїм робочим місцем, як наслідок – погані результати й якість роботи.

Загальний стан економіки країни, рівень її розвитку, високий рівень безробіття формують відповідну культуру. Дикий ринок – дикі відносини в організації.

Нестабільне навколишнє середовище формує таку цінність, як прагнення до інновації як засіб виживання в умовах, що швидко змінюються. Високий рівень безробіття забезпечує швидку заміну «неугодних» співробітників і ускладнює їм пошук роботи у разі звільнення. Це формує зневажливе ставлення до співробітників, і цінною поведінкою в такій організації стає догідництво, лестощі задля досягнення влади, посади будь-якими засобами тощо.

*Професійні* – особливості професії накладають відбиток на характер взаємин людей, ціннісні орієнтації, вимагають певних моральних якостей (професійні кодекси, клятва Гіппократа).

Галузева приналежність, характер праці зумовлюють орієнтацію на такі цінності, які сприяють виживанню організації, надають сенсу її існуванню. Якщо медичні працівники не орієнтуватимуться на клятву Гіппократа, то лікуватися у таких лікарів ніхто не буде; якщо соціолог у дослідженні підтасовуватиме факти, упереджено ставитиметься до предмету дослідження, то цінність і оцінка його праці з боку замовника буде знижуватися з кожним дослідженням.

*Національні* – вплив національної культури на культуру організації. Це можуть бути і властиві кожній нації особливості поведінки, особливий менталітет, традиції, зумовлені історичним розвитком, особливостями клімату, географічного положення, простору. Вплив цього чинника найскладніше уникнути, оскільки до нього схильні практично всі співробітники організації. Однак його вплив не настільки помітний, тому що всі мислять у межах національної культури,

живуть нею і допоки немає порівняння з іншою культурою, ситуація не набуває конфліктного характеру.

*Внутрішні* – зумовлені особливостями певної організації, її внутрішнього середовища і є найбільш керованими та передбачуваними. Наприклад – кадрова політика, структура організації, превалюючий стиль керівництва.

*Зовнішні* – належать до факторів зовнішнього середовища і потребують глибшого аналізу для приведення у відповідність, а також до факторів, на які важко впливати, але вплив їх великий і дуже важливий. Це закони, політика зі ставлення до підприємства конкретної галузі з боку державних органів, наприклад, режим найбільшого сприяння, звільнення від податків або ставлення суспільства до підприємства, висловлене в громадській думці, через ЗМІ, вимоги до ведення справ з боку партнерів і споживачів, наявність конкурентів та їхня поведінка на ринку.

*Об'єктивні* – виникають і діють незалежно від нашої волі та розуміння ситуації.

*Суб'єктивні* – безпосередньо залежать від сприйняття ситуації й уявлень про ідеальне з боку кожного учасника процесу формування організаційної культури. Особливо це стосується керівників, які володіють усією повнотою влади, а також найавторитетніших осіб, які працюють у цій організації. Прикладом може слугувати відома теорія «Х», «У» Д. МакГрегора.

*Керовані* – цілеспрямовані дії можуть посилити або послабити їхній вплив, іноді простим викладенням фактів або своєї позиції, ставлення можлива зміна змісту фактора (наприклад, організаційна структура, основні принципи корпоративної кадрової політики, лобіювання якогось законопроекту).

*Некеровані* – некерованість чинників може бути наслідком незнання про їхнє існування, тоді проблема вирішується простим діагностичним дослідженням, однак дія чинника може бути частиною більш глобального процесу, на який ми не можемо впливати і контролювати його вплив, він продовжує діяти, незважаючи на наші зусилля.

*Формуючі* – розробляються, конструюються, створюються чинники для впливу на параметри організаційної культури в заданому напрямку. Наприклад, створення особливого, сімейного, соціально-пси-

хологічного клімату для формування почуття причетності, спільності інтересів, підтримки та участі в долі колег.

*Неформовані* – такі, що виникають стихійно, без планування і прогнозування реакції персоналу або переслідують певну мету, але не формування організаційної культури.

*Високовитратні* – чинники, які вимагають великих витрат (для приведення їх у дію, зниження їхнього впливу, проектування або формування), не завжди виправданих.

Оцінювання фактора як високовитратного здійснюють на підставі передбачуваної ефективності його дії та витрат на його застосування. Наприклад, організації соціальної сфери, які утримуються за кошти підприємств, будівництва житла для працівників, подолання наслідків кризи, проведення масштабних соціологічних досліджень, проведення рекламної кампанії.

*Середньовитратні* – фактори, які вимагають середніх витрат для приведення їх у дію, зниження їхнього впливу, проектування або формування. При середніх витратах є певний позитивний результат. Наприклад, організація спеціального навчання, тренінгів, тестування, проведення експрес-опитувань, ділових ігор, свят тощо.

*Низьковитратні* – за низьких витрат є певний позитивний результат. Наприклад, створення етичного кодексу організації, певна спрямованість наказів, розпоряджень, оголошень тощо.

*Прямі* – ті, що безпосередньо формують параметри та зміст елементів організаційної культури. Такими чинниками будуть статут організації, стиль керівництва, організаційна структура, стандарти якості, прийняті в організації, система стимулювання тощо.

*Непрямі* – їхній вплив на формування організаційної культури, зміст її елементів опосередковані, наприклад, діяльність служби PR, реклама, вимоги до дотримання стандартів, поведінка керівників.

*Ефективні* – результати значно перевершують витрати. Це може бути особистий приклад керівника організації, коли він постійно, за різних обставин демонструє поведінку, що відповідає заявленим цілям, принципам, цінностям.

*Неефективні* – результати незначною мірою перевершують, дорівнюють або істотно нижчі за витрати, а іноді діють у протилежному напрямку, ніж планувалося.

*Тривалого впливу* – незалежно від частоти або тривалості фактора, вплив його зберігається на довгий час (наприклад, мотивація).

*Короткострокові* – вплив фактора триває недовго або припиняється відразу після безпосереднього впливу на об'єкт (наприклад, стимули).

*Постійні* – фактори діють постійно, можуть обумовлюватися особливостями самого підприємства (умови праці – постійний шум або вібрація, планування та ізолюваність робочих місць) або носити більш глобальний характер, як, наприклад, закони.

*Короточасні* – вплив може бути як разовим, так і повторюваним, але очікування його появи суттєво впливатиме на діяльність, принципи, цінності, норми і навіть структуру організації. Наприклад, криза.

*Закономірні* – чинники, що відображають і узгоджуються з загальними закономірностями розвитку соціальних процесів і явищ, прогнозовані фактори.

*Випадкові* – не пов'язані з відомими закономірностями і явищами, несподівані, без видимих для керівників передумов.

*Природні* – ті, що виникли під час природного розвитку суспільства, організації. Наприклад, демографічна ситуація в країні, стереотипи, що склалися в суспільстві.

*Штучні* – спеціально створені з будь-якою метою. Наприклад, чорний PR, певний напрямок кадрової політики (використати працівника по максимуму, а потім – викинути або сімейна ідилія).

Перелічені чинники можуть бути доповнені іншими, залежно від позиції дослідника. Слід пам'ятати, що означені фактори впливають на організаційну культуру комплексно.

#### **Типи організаційних культур:**

##### **1. За превалюючими цінностями**

Це одна з найпопулярніших типологій, яку було розроблено К. Камероном і Р. Квінном. Вона ґрунтується на чотирьох групах критеріїв, які визначають основні цінності організації (Рис. 6.1):

- дискретність і гнучкість;
- контроль і стабільність;
- інтеграція та внутрішній фокус;
- диференціація та зовнішній фокус.



Внутрішній фокус та інтеграція	Гнучкість і дискретність		Зовнішній фокус і диференціація
	Кланова культура	Адхократична культура	
	Бюрократична культура	Ієрархічна культура	
	Стабільність і контроль		

**Рисунок 6.1.** Типи організаційних культур

- *Кланова організаційна культура.* Вона передбачає дуже дружній колектив, де в його членів багато спільного. Підрозділи організації мають схожість із великими сім'ями. Керівники організації сприймаються її членами як вихователі. Організація нероздільна завдяки традиції та відданості, всередині надається велике значення моральному клімату та згуртованості колективу. Успіх у діяльності визначається як турбота про людей і добре почуття до споживачів. За цього типу організаційної культури заохочуються бригадна робота, злагода.

- *Адхократична організаційна культура.* Передбачає активну підприємницьку і творчу роботу. Для досягнення загального успіху співробітники готові йти на ризик і особисті жертви. Керівників такої організації вважають новаторами і ризиковими людьми. Сполучним елементом організації є відданість новаторству й експериментуванню. Підкреслюється обов'язковість роботи на передніх рубежах. У довгостроковому періоді організація акцентується на придбанні нових ресурсів і зростанні. Успіх – це виробництво унікальних продуктів або надання нових послуг. При цьому важливим є лідерство на ринку послуг або продукції. Організацією заохочуються творчість, свобода й особиста ініціатива.

- *Ієрархічна організаційна культура.* Цей тип організаційної культури має місце у формалізованих і структурованих організаціях. Усією діяльністю працівників керують процедури. Керівники – раціонально мислячі організатори та координатори. В організації цінується підтримання головного ходу її діяльності. Об'єднуючим фактом у ній є офіційна політика та формальні правила.

- *Ринкова організаційна культура.* Цей тип є домінуючим в організаціях, які орієнтовані на досягнення результату. Головне завдання –

виконання намічених цілей. Співробітники такої організації завжди цілеспрямовані й постійно змагаються між собою. Керівники – суворі конкуренти і тверді адміністратори. Вони завжди вимогливі та непохитні. Організація об'єднується метою завжди перемагати, для неї успіх і репутація – головні цінності.

### 2. За силою впливу (сильна чи слабка організація)

– *Вік організації.* Показниками слабкості організаційної культури може стати вік організації: чим вона молодша, тим більша ймовірність, що культура слабка. Чим більше функціонує організація, тим більша ймовірність, що культура сильна, але це все-таки лише ймовірність.

– *Ступінь прихильності персоналу.*

– *Рівень плинності кадрів.* Низький рівень плинності кадрів указує на сильну організаційну культуру, високий – на слабку. Середній рівень плинності кадрів може поєднуватися як із сильною культурою, так і поганою роботою з підбору кадрів, або культура перебуває у стадії формування, або слабка культура влаштовує співробітників через поточний стан місцевого ринку праці. Тут необхідно зіставляти вік організації зі станом навколишнього середовища.

– *Рівень згуртованості трудового колективу.* Високий рівень згуртованості свідчить про сильну організаційну культуру, відповідно, низький – про слабку.

### 3. За напрямом впливу (функціональна або дисфункціональна організація)

Те, який вплив справляє організаційна культура на ефективність діяльності організації, сприяє підвищенню ефективності, перешкоджає або ніяк не впливає і визначає її функціональність.

Основними показниками за цим параметром буде:

– Ступінь виконання запланованих організацією цілей (за рівнем виконання плану, відсотком виконання замовлень у встановлений термін).

– Кількість лікарняних листів (велика їхня кількість свідчить про прихований опір персоналу).

– Кількість поломок обладнання свідчить про ставлення до праці та майна організації (наприклад, недбале ставлення до обладнання, праці).

– Рівень конфліктності. Навіть конфлікти, орієнтовані на вирішення проблем організації, частково заважають виконанню поставлених

завдань (через негативні наслідки конфлікту). Чим більше конфліктів в організації, тим менше часу залишається у персоналу на роботу.

4. *За ступенем інноваційності (консервативна (традиційна) або інноваційна організація)*

Оцінку організаційної культури за ступенем інноваційності, орієнтації на нове і розвиток досліджують за допомогою таких ознак:

- ступінь ригідності персоналу (цю ознаку необхідно брати зі зворотним значенням, тобто 1 / на значення ознаки, оскільки збільшення значення цієї ознаки зменшує значення досліджуваного параметра);
- кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів тощо (значення ознаки впливає безпосередньо на значення параметра);
- ступінь довіри персоналу керівництву;
- рівень кваліфікації працівників (працівники з низьким рівнем кваліфікації бояться з різних причин будь-яких заходів, пов'язаних зі змінами);
- співвідношення рівня стимулювання інноваційної поведінки, що визначається кількістю стимулюючих інноваційну поведінку впливів, до загальної кількості стимулюючих впливів (на підставі наказів, розпоряджень, системи оплати, преміювання).

Віднести культуру до певного виду у відповідності до перелічених параметрів можна за різними ознаками, які визначаються або самим дослідником, або групою експертів, компетентних у цих питаннях.

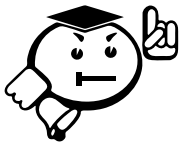
Оцінювання може вестися як за кожним параметром окремо, так і за всіма запропонованими параметрами. В останньому випадку можна скласти профіль організаційної культури, який буде порівнюватися з профілями інших організацій або профілем ідеальної моделі організаційної культури певної організації.

Організаційна культура є результатом багаторазової взаємодії працівників, їхніх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення прийомів і методів взаємодії (ефективної комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних спільною метою.

Культура організації складається з цінностей, переконань, норм, ролей, установок людей, які працюють у такій організації.

З іншого боку, культура перебуває над людьми – спрямовує і ко-

ригує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм та цінностей.



Голландський учений Г. Хофштед опитав понад 160 000 менеджерів і співробітників організацій у більш ніж 60 країнах світу і виявив значущі відмінності у поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Підсумовуючи найважливіші відмінності, Хофштед виокремив чотири аспекти, що характеризують менеджерів і фахівців та організацію загалом:

- індивідуалізм-колективізм;
- дистанція влади;
- прагнення до уникнення невизначеності;
- мужність-жіночність.

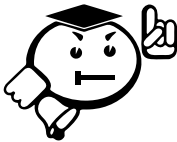
**1. Індивідуалізм-колективізм.** Індивідуалізм має місце, коли працівники сприймають себе як індивідуальність і дбають тільки про самих себе, про свою сім'ю та своїх родичів. Колективізм ґрунтується на тому, що кожна людина за народженням або в результаті діяльності належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї. Група піклується про задоволення потреб членів групи, забезпечує їм підтримку і безпеку в обмін на їхню відданість і безумовне підпорядкування.

**2. Дистанція влади.** Кожна організація має свою, соціально схвалювану нерівність статусів співробітників під час постановки завдань, вибору засобів їхньої реалізації та процедур узгодження, при вирішенні конфліктів тощо. Параметр – дистанція влади – вимірює ступінь, у якій найменш наділений владою індивід в організації сприймає нерівноправність у розподілі влади і вважає її нормальним станом речей.

**3. Прагнення до уникнення невизначеності.** Цей аспект указує на прагнення людей уникнути ситуацій, у яких вони почуваються невпевнено, і відображає ступінь формалізації діяльності, визначеність середовища, в якому діє працівник.

**4. Мужність-жіночність.** Опис ознак за цим параметром характеризує систему мотивації персоналу організації – наскільки системи оцінки, винагороди та просування співробітників пов'язані з конкретними результатами їхньої діяльності. Мужні культури орієнтовані на матеріальний успіх, кар'єру. Жіночні культури орієнтовані на якість життя, суспільне життя.

Знання провідного типу культури країни й організації дає змогу оцінювати сумісність культур різних країн.



Р. Акофф аналізував культуру організації як відносини влади в групі або організації. Для дослідження він виокремлював два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації) і ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей.

На підставі порівняння цих двох параметрів було виокремлено чотири типи організаційної культури:

1. *Корпоративний тип культури.* Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (традиційно керована корпорація з централізованою структурою).

2. *Консультативний тип культури.* Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «лікар-пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні та навчальні заклади).

3. *«Партизанський» тип культури.* Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі спілки, клуби).

4. *Підприємницький тип культури.* Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи та організації, керовані «за цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

Впродовж багатьох років люди вважали, що діяльність організацій перебуває поза впливу культури. Сьогодні дедалі очевидніше стає, що на кожному рівні культура глибоко впливає на діяльність організації.

Зміни зовнішнього середовища організації характеризують не тільки економічний бік організаційного й індивідуального життя, але зачіпають і соціальний простір.

Останні десятиліття ознаменувалися розвитком інформаційної та транспортної систем, новітніх систем засобів зв'язку. Цей розвиток,

з одного боку, полегшує бажані обміни між людьми, зближує їх, а з іншого боку, провокує утвердження знеособленості, скорочення колективного життя індивіда, у людей втрачається здатність до співпереживання. Стану відчуженості сприяє і технічний поділ праці, вузька спеціалізація діяльності та частковість поставлених завдань.

Криза, яку переживає суспільство, погіршує ситуацію. Одним із проявів загальної кризи слугує криза цінностей, або фундаментальних норм, що дають змогу людині здійснювати вибір своєї поведінки і становлять одну з основ цілісності соціальних систем.

Статус суб'єктів соціального життя стає невизначеним, вони втрачають свою ідентифікацію. Сьогодні індивід виявляється позбавленим структури захисту, яка була у попередніх поколінь. Він починає відчувати «крихіткість точок буття».

У такій ситуації організація може надати індивіду захист проти депресивної тривоги та відчуття переслідування. Створення й утвердження корпоративної культури сприяють процесу ідентифікації особистості й дає можливість заповнити індивідуальну та соціальну порожнечу, відчуженість нинішнього періоду.

#### **§6.4. Стили і стратегії управління персоналом у стратегічному менеджменті**

У сучасному стратегічному менеджменті управління персоналом є однією з ключових функцій керівника.

Ефективне управління персоналом не тільки сприяє підвищенню продуктивності та досягненню цілей організації, а й створює сприятливу робочу атмосферу та зміцнює командний дух. У цьому підрозділі ми розглянемо різні стилі управління персоналом і надамо корисні стратегії та поради для успішного керівника.



**Стиль управління** – це певна усталена модель поведінки керівника, на основі якої будується управління персоналом, визначаються відповідальні особи, здійснюється розподіл повноважень і прийняття управлінських рішень.

### **Найбільш поширені стилі управління персоналом**

#### **Тип 1: Авторитарне управління**

Авторитарне управління, також відоме як диктаторський стиль управління, передбачає, що керівник ухвалює всі рішення самостійно і призначає завдання підлеглим. Цей стиль управління може бути ефективним у кризових ситуаціях або у випадках, коли керівник має значний досвід і є високопрофесійним фахівцем. Однак постійне використання авторитарного управління може придушити творче мислення і мотивацію співробітників.

#### **Тип 2: Демократичне управління**

Демократичне управління ґрунтується на участі співробітників у процесі ухвалення рішень. Керівник сприяє обміну ідеями та думками, бере до уваги думку своїх підлеглих і ухвалює рішення на основі консенсусу. Цей стиль управління сприяє розвитку командної роботи та підвищенню рівня мотивації співробітників. Однак ухвалення рішень за допомогою демократичного процесу може займати більше часу, що буде неефективним у деяких ситуаціях.

#### **Тип 3: Ситуативне управління**

Ситуативне управління, також відоме як гнучке управління, передбачає, що керівник обирає підхід, який відповідає конкретній ситуації або потребам співробітників. Він адаптує свій стиль управління залежно від обставин, цілей і особистісних особливостей кожного співробітника. Цей тип управління дає змогу керівнику бути гнучким і адаптуватися до умов, що змінюються.

Однак для ефективного застосування ситуативного управління керівнику необхідно володіти розвиненими навичками аналізу та прийняття рішень.

#### **Тип 4: Трансформаційне управління**

Трансформаційне управління ґрунтується на розвитку і мотивації співробітників через створення надихаючого бачення та емоційної привабливості роботи. Керівник стимулює співробітників до досягнення високих результатів і розвиває їхній потенціал. Він активно залучає співробітників до процесу ухвалення рішень і забезпечує їхню підтримку та зростання. Трансформаційне управління сприяє створенню інноваційного та творчого робочого середовища і підвищенню загальної продуктивності.

Зважаючи на те, що класифікацій стилів управління безліч, зупинімося на найбільш відомих і прийнятних саме для стратегічного менеджменту.

### **1. Класифікація Курта Левіна**

Вивчати лідерство Курт Левін почав у 1939 році. Тоді у його дослідженнях брали участь школярі, які займалися рукоділлям. Їх об'єднали у три рівні групи, кожній із яких було надано керівника з власним підходом. У результаті Левін виділив три основні стилі керівництва:

#### **1.1. Авторитарний стиль**

Для нього характерні чіткі вказівки та інструкції від керівника підлеглим, де вказано завдання, термін і спосіб його вирішення. Такий стиль абсолютно виключає творчість та ініціативність персоналу. Усі процеси суворо регламентовані, на кожну дію розроблено інструкції, а рішення ухвалює виключно керівник. Зазвичай цей стиль забезпечує стабільні результати, але збільшує ймовірність плінності кадрів і виключає ймовірність проривного зростання компанії. До мінусів підходу можна зарахувати і високу завантаженість керівника: всі рішення ухвалюються за його особистої участі, тому у певний момент втрачається оперативність.

Авторитарний стиль управління персоналом характерний для багатьох невеликих компаній, де у співробітників або відсутня профільна освіта, або недостатньо досвіду для самостійного прийняття рішень. В інших випадках до стилю вдаються, коли виникає потреба екстрено пролобіювати якесь рішення.

#### **1.2. Демократичний стиль**

За такого підходу у співробітників є відносна свобода дій, коли управлінець радиться з командою і бере до уваги думку колективу під час ухвалення рішення. У цьому разі керівник не контролює безпосередньо процес, тільки результати. Крім цього, демократичний стиль сприяє професійному зростанню кожного учасника команди.

Під час досліджень Левін дійшов висновку, що демократичний стиль керівництва найефективніший, тому що рівень мотивації співробітників значно збільшується. У результаті в такому колективі набагато вища командна взаємодія. Важливо, що демократичний стиль знімає частину навантаження з керівника, але збільшує час ухвалення рішення, тому що для пошуку оптимального шляху команді потрібен час. Найефективніший такий підхід у компаніях із високою мотивацією.



До мінусів підходу можна зарахувати ймовірність зривів термінів через почуття зайвої свободи у персоналу. Для того щоб уникнути цього, штат компанії має складатися з по-справжньому досвідчених, активних і амбітних співробітників.

### 1.3. Стиль потурання

Передбачає повну довіру команді та надання повної свободи дій. При цьому керівник делегує не тільки завдання, а й покладає відповідальність за їхнє вирішення на співробітників. За фактом, управлінець самоусувається і переключає свою увагу на інші сфери бізнесу, а команда самостійно ставить завдання, обирає шляхи їхнього розв'язання і встановлює терміни.

Під час експерименту Левіна діти з цієї групи постійно зверталися до керівника за конкретними інструкціями і продемонстрували абсолютне невміння працювати спільно. Діяльність супроводжувалася постійними конфліктами. Однак, якщо колектив укомплектований вузькими фахівцями та експертами у своїх нішах, то цей стиль буде вельми ефективним. Переважно висококласні професіонали високо цінують свободу і простір для дій, тому у такій атмосфері вони розкриваються повною мірою і показують чудові результати.

Повна свобода при цьому стилі може бути як плюсом, так і мінусом. У команді мотивованих професіоналів вона відіграє позитивну роль. Але будь-який відволікаючий фактор може призвести до зривів термінів виконання завдань. Наприклад, якщо під час виконання основного завдання програміст відверне свою увагу на розробку додаткової функціональності на прохання колег із суміжних підрозділів, то є велика ймовірність, що буде зірвано терміни проекту. Тому завдання управлінця в цьому випадку стежити за ходом виконання поставлених завдань і вчасно вносити коригування.

Під час дослідження Левін також дійшов низки висновків щодо особливостей стилів управління:

- авторитарний стиль мінімізує агресію всередині колективу, але повністю позбавляє свободи дій;
- демократичний стиль збільшує якість, але зменшує кількість вирішених завдань;
- ліберальний стиль здебільшого зводить до мінімуму мотивацію працювати і вносить розрізненість у колектив.

У підсумку, на думку Левіна, найефективнішим є демократичний підхід в управлінні персоналом. Однак він відзначав і особливу ефективність авторитарного стилю управління, за якого керівник може домогтися високих результатів роботи. А ось стиль потурання вчений вважав абсолютно неефективним і навіть шкідливим для бізнесу.

## **2. Теорія X і Y**

Аналогічну класифікацію через деякий час розробив і Дуглас Макгрегор, який описав свій підхід у книзі «The Human Side of Enterprise», де висунув теорію X і Y:

– X, або авторитарний стиль. Підхід ґрунтується на тому, що люди за своєю природою ледачі й абсолютно не бажають працювати. Саме тому їх потрібно постійно контролювати і змушувати виконувати завдання.

– Y, або демократичний стиль. Стверджує, що люди, навпаки, жадають працювати і прагнуть до самоконтролю. Тому їх потрібно лише спрямувати в потрібне русло і грамотно замотивувати.

Макгрегор виходив з того, що демократичний стиль управління передбачає розвиток персоналу, але може бути застосований не в кожній компанії. Вчений зазначав, що для великих компаній і корпорацій, які виробляють великий обсяг продукції, найефективнішим є авторитарний підхід.

При цьому психолог стверджував, що вибір стилю керівництва безпосередньо залежить від зрілості співробітників компанії. Незрілі співробітники залежні й потребують контролю. Водночас працівники, що відбулися, не потребують диктаторського управління і здатні самостійно контролювати свій робочий процес.

Ще один психолог, Ренсіс Лайкерт, продовжив дослідження і розвинув ідею Макгрегора. У результаті він виділив стиль управління, який орієнтований на конкретне завдання, а також спрямований на персонал. Ці два протилежні стилі психолог розмістив у різних кінцях однієї осі. У підсумку, залежно від місця розташування показників на цій осі, виокремилося чотири стилі керівництва персоналом:

### **2.1. Експлуататорсько-авторитарний стиль**

Один із найжорсткіших стилів управління персоналом, за якого керівник абсолютно не довіряє співробітникам. Мотивація до вико-

нання обов'язків відбувається найчастіше за допомогою погроз. Тому працівники виконують розпорядження виключно зі страху, а не бажання домогтися результату.

Підхід передбачає максимальне дистанціювання між колективом і керівником, який не допускає їхньої участі в ухваленні рішень і передає розпорядження в уже готовому вигляді для виконання. Звідси обопільна недовіра між командою та управлінцем і високий рівень плинності кадрів.

У великих корпораціях метод абсолютно неефективний, а ось на невеликих підприємствах, де професіоналізм співробітників не зовсім відповідає вимогам, – цілком прийнятний і може дати задовільні результати.

### *2.2. Прихильно-авторитарний стиль*

Більш м'який метод управління персоналом порівняно з експлуаторсько-авторитарним. За цього підходу керівник усе ще дотримується авторитарного стилю управління, але вже не в повному обсязі: підлеглі наділяються обмеженим правом ухвалення рішень. Тобто розв'язання другорядних завдань уже делеговано персоналу, ухвалення важливих рішень усе ще залишається за управлінцем.

Мотиваційна частина також більш збалансована і складається не лише з покарань, винагороди та заохочення, хоча ця інша складова виражена недостатньо. Підлеглі ставляться до керівника насторожено, з побоюванням, часом із певним благоговінням.

Досить поширена модель управління серед безлічі середньої величини підприємств, де масштаби плинності кадрів уже набагато менші, ніж за експлуаторсько-авторитарного підходу керівництва персоналом.

### *2.3. Консультативно-демократичний стиль*

Для цього підходу характерний високий ступінь довіри співробітникам з боку керівника, який передбачає ухвалення командою майже всіх рішень. Управлінець у цьому випадку здійснює контроль за виконанням. Стратегічно важливі рішення, як і раніше, залишаються прерогативою керівника.

Мотивація відбувається завдяки заохоченням і залученням до прийняття рішень персоналу, тобто з'являються явні ознаки само-

врядування. Покарання і стягнення використовуються вкрай рідко. За рахунок цього між співробітниками і керівником з'являється довіра, а стосунки формуються вельми теплі, хоча дистанція і зберігається.

Такий стиль управління характерний для багатьох сучасних компаній, де підібраний кваліфікований і націлений на результат персонал.

### *2.3. Партисипативний (зосереджений на участі) стиль*

Підхід передбачає, що процес ухвалення рішень рівномірно розподілений між усіма учасниками. У цьому разі співробітники беруть активну участь в ухваленні всіх рішень, зокрема і стратегічно важливих. При цьому більшість рішень ухвалюється колективно, а обмін інформацією здійснюється в усіх напрямках: по горизонталі та вертикалі.

Стиль передбачає взаємну довіру між персоналом і управлінцем. Мотивація при цьому будується, насамперед, на основі матеріальної винагороди. Характерно, що персонал бере активну участь у розробленні мотиваційної системи. Завдяки довірі та повному залученню команди до ухвалення рішень стосунки в колективі теплі і якоюсь мірою навіть дружні.

Цей підхід характерний для стартапів та інших невеликих компаній.

### **3. Управлінська решітка Блейка-Моутона**

Окрім описаних підходів до управління персоналом, заслуговує на увагу концепція, яку розробили та популяризували американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон.

Вони побудували управлінську решітку, що включає у себе *п'ять стилів управління персоналом*.

У цій решітці вертикаль відображає шкалу турботи про людей від 1 до 9, а горизонталь – турботу про виробництво. У результаті стиль управління співробітниками визначається обома шкалами. Загалом, згідно з решіткою, існує 81 варіант стилю керівництва, чітко визначити які практично неможливо, але й не потрібно, на думку вчених. Вони виділили п'ять основних стилів:

#### *3.1. Примітивне керівництво, або страх перед бідністю*

Керівник докладає мінімальних зусиль для досягнення результатів, достатніх для збереження місця. Звідси холодність у ставленні і до співробітників, і до їхніх обов'язків. Такого управлінця команда не сприймає як лідера, і він не є для них прикладом.

Здебільшого підхід ефективний до перших труднощів на шляху, які або змушують керівника переглянути свою позицію і ставлення, або призводять до звільнення.

### *3.2. Соціальне керівництво, або «будинок відпочинку»*

У цьому випадку управлінець зосереджений на теплих стосунках із колективом, але не фокусується на ефективності роботи. Завдяки такій позиції керівника любить команда і в скрутну хвилину гуртується навколо нього. При цьому плинність кадрів у такого менеджера мінімальна.

Однак зайва довірливість може призвести до прийняття командою необдуманих рішень, які матимуть плачевні результати. Також високий ризик того, що співробітники почнуть зловживати добрим ставленням керівника. Все це, як правило, призводить до зниження показників виробництва.

### *3.3. Авторитарний стиль, або повне підпорядкування*

При цьому підході керівника турбує якісне виконання завдань, але абсолютно не хвилює моральний настрій підлеглих.

Такі менеджери вирізняються націленістю на результат, працьовитістю та високим рівнем відповідальності. Однак між управлінцем і його командою найчастіше чітка дистанція, яка націлена на підтримання жорсткого рівня групової дисципліни.

### *3.4. Виробничо-соціальне управління*

Управлінець знаходить баланс між ефективністю та сприятливим кліматом у колективі. Такі менеджери вміло поєднують турботу про людей з турботою про виробництво і в будь-якій ситуації знаходять компромісні рішення.

Керівник при цьому завжди максимально зацікавлений в успіху всіх починань, вирізняється сталістю, нестандартністю мислення і прогресивністю поглядів. Однак, на жаль, у більшості випадків прогресивність мислення управлінця не поширюється на стиль керівництва, тому такі компанії доволі часто програють у конкурентній боротьбі.

### *3.5. Командний стиль*

Завдяки майстерності та професіоналізму керівнику вдається домогтися, аби підлеглі свідомо долучалися до цілей компанії. За рахунок цього досягається високий моральний настрій і висока продуктивність праці.

На відміну від менеджера стилю 3.4, який постійно шукає компроміс, цей керівник не зупиняється на півдорозі та постійно докладає максимум зусиль для досягнення результату.

Цей стиль управління, на думку науковців, – оптимальний і найефективніший, бо керівник поєднує у собі відповідальне та дбайливе ставлення до людей із такою ж увагою до виробництва.

Матриця стилів управління персоналом – один із найпопулярніших підходів до вивчення стилів керівництва. Вона не лише вдало комбінує інші дослідження, а й дає змогу управлінцям самостійно оцінити свою позицію, щоб надалі її відкоригувати.

На основі вищеозначених стилів управління персоналом у стратегічному менеджменті виділяють відповідні стратегії.

#### *Стратегія 1: Розвиток командного духу*

Розвиток командного духу є однією з ключових стратегій управління персоналом. Керівник повинен створити сильну команду, де кожен член команди має чіткі ролі та обов'язки. Важливо розвивати комунікацію і співпрацю всередині команди та заохочувати співробітників до спільної мети. Цього можна досягти через проведення командних тренінгів, розвиток лідерських навичок і встановлення чітких командних цілей.

#### *Стратегія 2: Заохочення і мотивація*

Заохочення і мотивація співробітників є важливими факторами успішного управління персоналом. Керівник повинен визнавати і заохочувати досягнення співробітників, надавати можливості для зростання і розвитку, а також створювати стимулююче і підтримуюче професійне середовище. Винагорода за досягнення, проведення заходів для підвищення мотивації та задоволеності співробітників – усе це допомагає створити сприятливу атмосферу і підвищити продуктивність.

#### *Стратегія 3: Розвиток навичок і навчання*

Розвиток навичок і навчання є невід'ємною частиною управління персоналом. Керівник повинен надавати співробітникам можливості для професійного зростання і розвитку. Це може бути реалізовано через організацію внутрішніх тренінгів, участь у конференціях і семінарах, а також надання доступу до онлайн-курсів і навчальних матеріалів. Розвиток навичок і навчання допомагають співробітникам підвищити свою компетентність і пристосуватися до мінливих вимог ринку.

#### *Стратегія 4: Ефективна комунікація*

Ефективна комунікація є основою успішного управління персоналом. Керівник повинен уміти ясно і чітко висловлювати свої думки, слухати співробітників і бути відкритим для зворотного зв'язку. Важливо встановлювати регулярні комунікаційні канали, проводити збори та наради, а також забезпечувати доступність для співробітників. Ефективна комунікація допомагає запобігти конфліктам, зменшити непорозуміння і підтримувати хороші стосунки в колективі.

#### *Стратегія 5: Адаптація до змін*

Гнучкість і адаптація до змін є важливими стратегіями управління персоналом у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Керівник має бути готовим до змін і вміти ефективно реагувати на них. Важливо забезпечувати прозорість і чіткість у процесі змін, а також підтримувати і залучати співробітників до процесу прийняття рішень. Адаптація до змін дає змогу організації бути конкурентоспроможною та успішно впоратися з викликами.

Універсального підходу до управління співробітниками у стратегічному менеджменті не існує, вибір залежить від низки факторів:

- *Особисті якості керівника.* Жорстка від природи людина навряд чи зможе дотримуватися демократичного стилю управління. І навпаки, м'яка – авторитарного.

- *Професіоналізм і досвід управлінця.* Розвинені soft- і hard-навички відіграють важливу роль у виборі стилю керівництва. Саме тому управлінцю важливо постійно розвиватися і проходити різні тренінги.

- *Склад команди.* Зазвичай у колективі уживаються люди зі схожими характерами, моральними засадами і поглядом на життя. Якщо команда не є прихильником жорстких меж і сприймає це в багнети, то дотримуватися авторитарного стилю управління буде вкрай непросто.

- *Поставлені завдання.* Якщо у компанії врегульовано всі бізнес-процеси та вирішено всі наявні складнощі – вибір стилю управління істотно спрощується. Водночас, якщо підприємство постійно стикається зі складними завданнями, що вимагають динамічних рішень, то тут розумніше віддати перевагу демократичному стилю керівництва, який дасть змогу прорахувати можливі результати і вибрати оптимальне рішення.

- «*Ніша*». Якщо сфера діяльності компанії пов'язана з творчістю, то авторитарний стиль управління буде щонайменше недоречним. І навпаки, робота, що вимагає дотримання алгоритмів, передбачає елементи авторитарності.

Для ефективного керівництва можна і навіть потрібно поєднувати різні стилі управління. Наприклад, із одними співробітниками дотримуватися демократичного стилю, тому що ступінь їхніх вмотивованості та професіоналізму це дозволяє, а з іншими – авторитарного у зв'язку з їхньою недосвідченістю. У будь-якому разі керівнику необхідно тримати руку на пульсі й чуйно відстежувати всі зміни всередині колективу, щоб вчасно вносити коригування.

Індивідуальний стиль управління колективом є в кожного керівника. Інша річ, що не кожен управлінець це усвідомлює, і вже тим паче не кожен прагне змінювати його залежно від ситуації та поставленого завдання. Тим часом, гнучкість підходу до управління персоналом – запорука успіху. Адже грамотно підібраний підхід до команди допоможе менеджеру вибудувати ефективну роботу і досягти найкращих результатів у реалізації стратегії організації. При цьому важливо розуміти, що різка зміна управлінської стратегії загрожує не лишень стресом для всіх учасників, а й навряд чи принесе користь бізнесу. Тому будь-які дії, спрямовані на перегляд стилю стратегічного менеджменту, мають бути виважені, аби потім не довелося гризти лікті.





## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

### *Запитання до підрозділу 6.1*

1. Розкрийте зміст поняття «стратегічне управління персоналом».
2. У чому полягає мета стратегічного управління персоналом?
3. Стратегічне управління персоналом дає змогу вирішувати певні завдання. Назвіть їх.
4. Що передує створенню стратегії управління персоналом?
5. Що є етапами формування стратегії управління персоналом?
6. Назвіть причини проблем системи управління персоналом.
7. Що відбувається на першому етапі стратегічного управління персоналом?
8. Чим позначений другий етап у розвитку стратегічного управління персоналом?
9. Оцінюючи діяльність організацій, що мають можливість використовувати передові методи управління персоналом, виділіть три сформовані типи організацій.
10. Розкрийте поняття «система стратегічного управління персоналом».
11. Назвіть критерії вибору стратегії управління персоналом.
12. Що є інструментами реалізації стратегії управління персоналом?
13. Що являє собою стратегічний контроль у системі управління персоналом?

### *Запитання до підрозділу 6.2*

1. У який період утверджується принципово новий підхід до управління персоналом – об'єктом стають не люди, їхня діяльність, процеси, а організаційні культури різного типу?
2. Поясніть сутність стилю управління – партиципативно-кооперативний, або «такий, що залучає до співпраці».

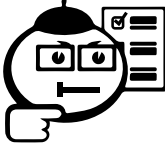
3. Чим була зумовлена необхідність зміни парадигми управління наприкінці минулого століття?
4. Назвіть і охарактеризуйте чотири рівні розвитку практики управління персоналом.
5. Розкрийте сутність механістично-легалізованого підходу. У яких країнах він найбільш поширений?
6. Розкрийте сутність інтеграційного підходу. У яких країнах він найбільш поширений?
7. Назвіть чотири основні недоліки сучасних теорій управління персоналом.
8. У чому суть економічного і органічного підходу до управління персоналом?

#### *Запитання до підрозділу 6.3*

1. Надайте визначення поняттю «культура організації».
2. Чи відрізнятимуться, на вашу думку, культура виробничої компанії та культура ІТ-компанії? Думку аргументуйте.
3. Поясніть відмінність між декларованою й істинною культурою організації.
4. Назвіть основні функції організаційної культури.
5. Назвіть основні елементи оргкультури.
6. Яку роль відіграють цінності у становленні організаційної культури?
7. Назвіть основні чинники впливу на характеристики організаційної культури.
8. Які типи організаційної культури ви знаєте?

#### *Запитання до підрозділу 6.4*

1. Що собою являє стиль управління?
2. Опишіть класифікацію стилів управління Курта Левіна.
3. Проаналізуйте теорію Х і Y, яку Дуглас Макгрегор описав у книзі «The Human Side of Enterprise».
4. Охарактеризуйте управлінську решітку Блейка–Моутона.
5. Від яких факторів залежить вибір підходу до управління персоналом?



# ЛІТЕРАТУРА

1. Abraham S. (2005). Stretching strategic thinking. *Strategy & Leadership* 33 (5): 5–12. Beatty K., Quinn L. 2010. Strategic command taking the long view for organizational success. *Leadership in Action* 30 (1): 3–7.
2. Adizes Ichak K. (2023) *Managing Corporate Lifecycles: Predicting Future Problems Today*. 530 p.
3. Aloshyna T. Kozenkov D. (2022). Analysis of supply and demand in the labor market of Ukraine: regional aspect. *Access to Science, Business, Innovation in Digital Economy*. 3(2), 177-184.
4. Aloshyna T., Kozenkov D. (2018). Innovation-driven growth model in the present context of business performance, *Baltic Journal of Economic Studies*. 4 (2), pp.8-14.
5. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin. 245 p.
6. Bertalanffy von L. (1962). *General System Theory – A Critical Review*. *General Systems: Yearbook of the Society for General Systems Research*. 1–20.
7. Birkenmaier J., Berg-Weger M. (2017). *Organizational engagement, assessment, and planning. The practice of generalist social work*, Routledge : New York.
8. Boisot, M. (1995) 'Preparing for turbulence' in B. Garratt (ed) *Developing Strategic Thought*, pp.29-63. London: McGraw-Hill.
9. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). *Enterprise risk management: Review, critique, and research directions*. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276. doi:10.1016/j.lrp.2014.07.005
10. Caporale B. (2015). *Creative Strategy Generation: Using Passion and Creativity to Compose Business Strategies That Inspire Action and Growth*. New York: McGraw-Hill Education.
11. Carucci R. (2016). Make strategic thinking part of your job. *Harvard Business Review*. October, 27. URL: <https://hbr.org/2016/10/make-strategic-thinking-part-of-your-job>
12. Casey A., Goldman E. (2011). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning* 41 (2): 167–185.

13. Cassels E. (2000). The Open University, Walton Hall, Milton Keynes, P. 1-16.
14. Chevallier A. (2016). Strategic Thinking in Complex Problem Solving. Oxford, UK: Oxford University Press.
15. Chyzhmar, K., Kolomiets, T., Dniprov, O., Sydorov, O., Rezvorovich, K. (2019). The peculiarities of the legal regime of information in the e-declarations of persons authorized to perform the functions of state or local self-government. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 22(5), pp. 1–6.
16. David, F. R. (2007). Strategic management: Concepts and cases. NY: Pearson Prentice Hall
17. Dniprov, O., Chyzhmar, Y., Fomenko, A., Shablysty, V., Sydorov, O. (2019). Legal status of cryptocurrency as electronic money. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 22(Special Issue 2).
18. Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row. 450 p.
19. Duhaime, Irene M., Michael A. Hitt, and Majorie A. Lyles (eds), Strategic Management: State of the Field and Its Future (New York, 2021; online edn, Oxford Academic, 21 Oct. 2021).
20. Fomenko, A., Marchenko, E., Sydorov, O., Zhuravlov, D. (2020). International regime of counteraction to laundering of proceeds of crime and financing of terrorism: Two vectors of evolution. *Economic Annals-XXI* *this link is disabled*. 181(1-2), pp. 28–43.
21. Gavetti G., Rivkin J. (2005). How strategists really think: Tapping the power of analogy. *Harvard Business Review* 85 (4): 54–65.
22. Goldman E. (2007). Strategic thinking at the top. *MIT Sloan Management Review* 48 (4): 75–81.
23. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management* 8 (2): 155–175.
24. Graetz F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: Towards an understanding of the complementarities. *Management Decision* 40 (5): 456–462.
25. Graetz F. (2012). Strategic thinking versus strategic planning: Towards an understanding of the complementarities. *Management Decision* 40 (5): 456–462.
26. Grant R. (2008). Why strategy teaching should be theory based. *Journal of Management Inquiry* 17 (4): 276–281.

27. Greiner Larry E. (1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50(4).
28. Grundy T. (2014). *Demystifying Strategic Thinking: Lessons from Leading CEOs*. London: Kogan Page.
29. Hashim S. N., Abdullah R. and Ibrahim H. (2015). Collaborative Knowledge Management System Strategic Planning (CKMS2P): A Systematic Literature Review, *4th International Conference on Software Engineering and Computer Systems (ICSECS)*, Kuantan, Malaysia, pp. 55-60, doi: 10.1109/ICSECS.2015.7333083.
30. Heracleous L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning* 31 (3): 481–487.
31. Hrinchenko H, Koval V, Shmygol N, Sydorov O, Tsimoshynska O, Matuszevska D. (2023). Approaches to Sustainable Energy Management in Ensuring Safety of Power Equipment Operation. *Energies*. 16(18):6488.
32. Johnson G. K. & Scholes C. (2004). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall. 1072 p.
33. Johnson, P. and Thomas, B. (1991): Museums: An Economic Perspective, in S. M. Pearce (ed.), *Museum Economics and the Community, New Research in Museum Studies, an International Series*, 2. London: Athlone Press, 5-40.
34. Korobiichuk, V., Shlapak, V., Sobolevskyi, R., Sydorov, O., Shaidetska, L. (2019). Change in the physical-mechanical and decorative properties of labradorite under thermal exposure. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* [this link is disabled](#). 1(12-97), pp. 14–20.
35. Koval V, Arsawan IWE, Suryantini NPS, Kovbasenko S, Fisunen N, Alosyna T. (2023). Circular Economy and Sustainability-Oriented Innovation: Conceptual Framework and Energy Future Avenue. *Energies*. 16(1):243.
36. Kumar, V., & Gupta, G. (2021). *Strategic Management During a Pandemic* (1st ed.). Taylor and Francis (Original work published 2021).
37. Kvint V. L. *Strategic management and economy on global emerging market*. Budget, 2018. 627 p.
38. Liedtka, J. (1998a). Strategic Thinking; Can It Be Taught? *Long Range Planning*, 31, 120-129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
39. Lynch, R. (2015). *Strategic Mangement - Couverture souple*. Lincoln, UK. 345 p.
40. Marchenko, O., Sydorova, E., Shuba, V., Rodina, Y. (2021). Transformations of contemporary terrorism in view of legal, economic and sociocultural issues. *Economic Annals-XXI* [this link is disabled](#). 187(1-2), pp. 36–50.

41. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press.
42. Porter M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
43. Poulus K. (2013). The role of context in case study selection: An international business perspective. *International Business Review* 22 (1): 304–314.
44. Smith R. (2010). Professors' use of case discussion leadership at Harvard and Darden MBA programs: Characteristics of a successful case discussion. *Academy of Educational Leadership Journal* 2 (14): 13–32.
45. Stamevska E. & Dimitrieska S. & Stankovska A (2019). Role, Importance And Benefits Of Strategic Management, *Economics and Management*, Faculty of Economics, South-west university "Neofit Rilski", Blagoevgrad. vol. 16(2), pages 58-65.
46. Stone T. H., Webster B. D., Schoonover S. (2013). What do we know about competency modeling? *International Journal of Selection and Assessment* 21 (3): 334–338.
47. Sydorov, O., Tarasov, S., Tsybulnyk, N., Tsybulnyk, T., Rusetskyi, A. (2020). Financial security management of enterprises operating in the defense industry. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 9(4), pp. 1483–1495.
48. Schendel D. E., Hatten K. J. (1972). *Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings*.
49. Thompson, A. A. & Strickland, A. (1999). *Strategic management: Concepts and cases*(11thed.). Boston: McGraw-Hill.
50. Tovstiga G. (2013). *Strategy in Practice. A Practitioner's Guide to Strategic Thinking*. Chichester: John Wiley & Sons.
51. Zainal Z. (2007). Case study as a research method. *Journal Kemanusiaan* 9: 1–6. The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet
52. A. Korobiichuk, V., Shamrai, V. Levytskyi, V., Sobolevskyi, R. Sydorov, O. (2018). Evaluation of the effectiveness of natural stone surface treatment from Ukraine by mechanical and chemical methods. *Rudarsko Geolosko Naftni Zbornik* this link is disabled. 33(4), pp. 15–21.
53. Ansoff I. (1988). *The new corporate strategy*; Publication date; Topics: Strategic planning; Publisher: New York: Wiley. 345 p.
54. Альошина Т. В., Сидоров О. А., Мірошніченко М. В. (2024). Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. *Економіка та суспільство*. (62).

55. Бугайчук В. В. (2021). Стратегія підприємства: Курс лекцій. Житомир: Поліський Національний Університет. 190 с.
56. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. (2016). Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури. 376 с.
57. Залуцька Х., Помічна М. (2023). Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 61 с.
58. Ігнат'єва І. А. (2018). Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела. 480 с.
59. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. (2022). Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. № 38.
60. Ліпич Л. Г., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Кушнір М. А., Левицький В. В. та інші. (2021). Економіка підприємства: підручник [електронне видання] /; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк: Вежа-Друк. 768 с.
61. Маслак О. О., Залуцька Х. Я., Маслак Т. О. (2021). Необхідність інформаційного забезпечення для стратегій розвитку підприємств та використання маркетингу в умовах глобалізації. Дніпро: Пороги. 356–370 с.
62. Пилипенко О. В. (2018). Стратегічний аналіз. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал». 350 с.
63. Піжук О. І. (2018). Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України. 390 с.
64. Портер М. (2020). «Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів». К.: Наш формат. 424 с.
65. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. (2023). Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 352 с.
66. Сумець О. М. (2021). Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 208 с.
67. Ткачова С. С., Пічугіна Т. С., Ткаченко О. П. (2019). Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ. 240 с.
68. Фісуненко Н. О. (2023). Теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. № 40. 81–85 с.
69. Шевченко Л. С. (2019). Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 155 с.

Навчальне видання

*Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є.*

## **Стратегічний менеджмент**

підручник

Відповідальна за випуск  
***Тимошенко Н. В.***

Підписано до друку 21.10.2024 р.  
Формат 60×94/16. Ум. друк. арк. 21,0.  
Наклад 100 пр. Зам. № 7691.

Видавництво ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «АРТ-ПРЕС»  
49000, м. Дніпро, Лоцманський узвіз, 10-А  
Свідоцтво ДК № 4052 від 21.04.2011 р.

Друкарня ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «АРТ-ПРЕС»  
49000, м. Дніпро, Лоцманський узвіз, 10-А  
Тел./факс (056) 370-20-27  
[www.artpress.com.ua](http://www.artpress.com.ua)