

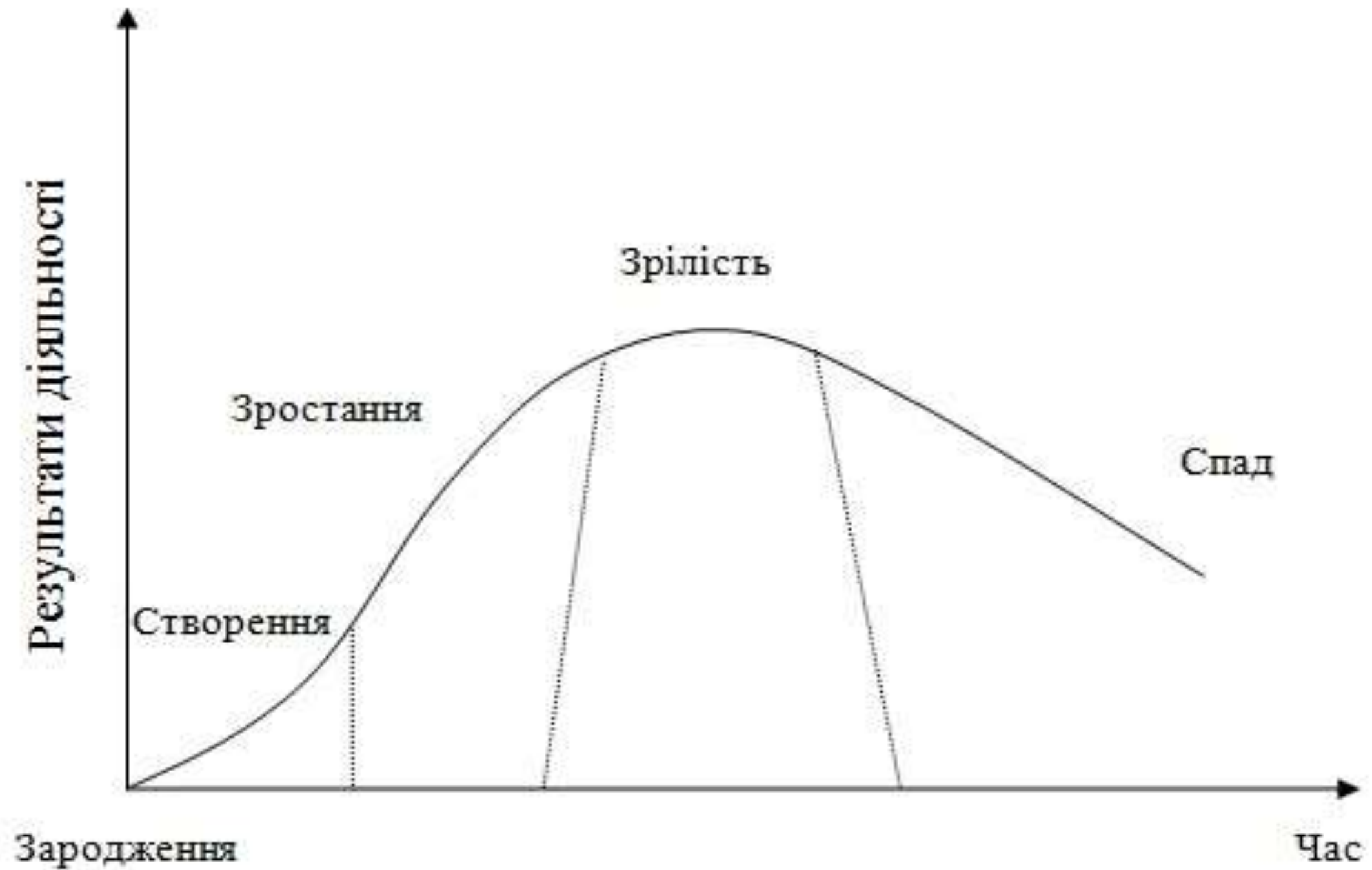
Підприємство як об'єкт стратегічного управління. Поняття стратегії та стратегування

План.

1. Життєвий цикл підприємства. Розвиток підприємства та його критерії. Види організаційних змін і перетворень.
2. Роль стратегічного (довгострокового) мислення та стратегічного управління в бізнесі. Поняття стратегії та стратегування.
3. Основні наукові школи стратегування.
4. Стратегічний менеджмент і стратегічний бізнес-консалтинг.



ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА



Розвиток підприємства (бізнес-організації)

у загальному визначенні є процесом кількісних, якісних та структурних *змін*, переходу від одного стану в інший, формою й тенденцією існування підприємства в умовах середовища, що змінюється. Відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Змістом розвитку підприємства як бізнес-організації є *зміни, пере-творення*.



Класифікація змін в організаціях (на підприємствах)

Критерій класифікації	Тип змін / перетворень	Тип змін / перетворень
За значенням перетворень для організації (корінні або несуттєві) та за ступенем новизни (нові або відомі).	Нові, корінні перетворення: вони є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для підприємства. Нерідко викликають відкритий опір як окремих працівників, так і цілих колективів.	Нові, але несуттєві перетворення: можуть стосуватися змін складу постачальників нестратегічних ресурсів або змін у виплаті вихідної допомоги при звільненні працівника тощо.
	Відомі практики, але корінні для даного підприємства перетворення: торкаються корінних інтересів усіх працівників, наприклад, при впровадженні нових форм оцінки або контролю за діяльністю персоналу, нової системи організації чи оплати праці тощо.	Відомі практики, але незначні перетворення: мало впливають на кінцеві результати роботи підприємства.
Залежно від характеру необхідних змін в організації	Трансакційні зміни: передбачають модифікацію способів ведення бізнесу та взаємодію людей <i>на повсякденному рівні</i> .	Трансформаційні зміни означають значні, суттєві зміни у місії підприємства, корпоративних структурах, формах і способах діяльності, технологіях, організаційній культурі, організаційних процесах тощо. Найчастіше викликаються необхідністю реагувати на загрози зовнішнього середовища – процеси злиття або поглинань, переділу ринків, технологічних змін тощо.
Залежно від масштабів організаційних змін	Операційні зміни: пов'язуються з новими системами, процедурами, структурами або технологіями, які безпосередньо впливають на організацію робочого процесу в рамках <i>певної частини підприємства</i> .	Стратегічні зміни характеризують масштабні процеси організаційної трансформації, реалізують місію, стратегічне бачення та цілі підприємства.
Залежно від швидкості організаційних змін	Еволюційний розвиток підприємства – процес повільних, поступових, неперервних, порівняно безболісних для нього, хоча нерідко й малоефективних змін.	Радикальний (революційний) розвиток – процес швидкого, стрибкоподібного переходу від одного якісного стану підприємства до іншого. Набуває особливої актуальності в умовах загострення конкурентної боротьби, при необхідності швидкого захоплення ринку і підкріплюється чіткими стратегіями.

Стратегія

Слово «*стратегія*» (з грец. *Strategos* – «мистецтво полководця/генерала») запозичене з військового лексикону. Наприкінці 1950-х рр. компанії більшості розвинених країн опинилися в умовах, наближених до воєнних: стрімко зростала інтенсивність конкуренції, задля виживання потрібно було долучати всі можливі способи і прийоми впливу на конкурентів, фактично воювати на ринках. Не випадково стратегічний менеджмент як наука і практика бере свій початок теж у 1950-ті роки.

Зараз термін «стратегія» трактується як:

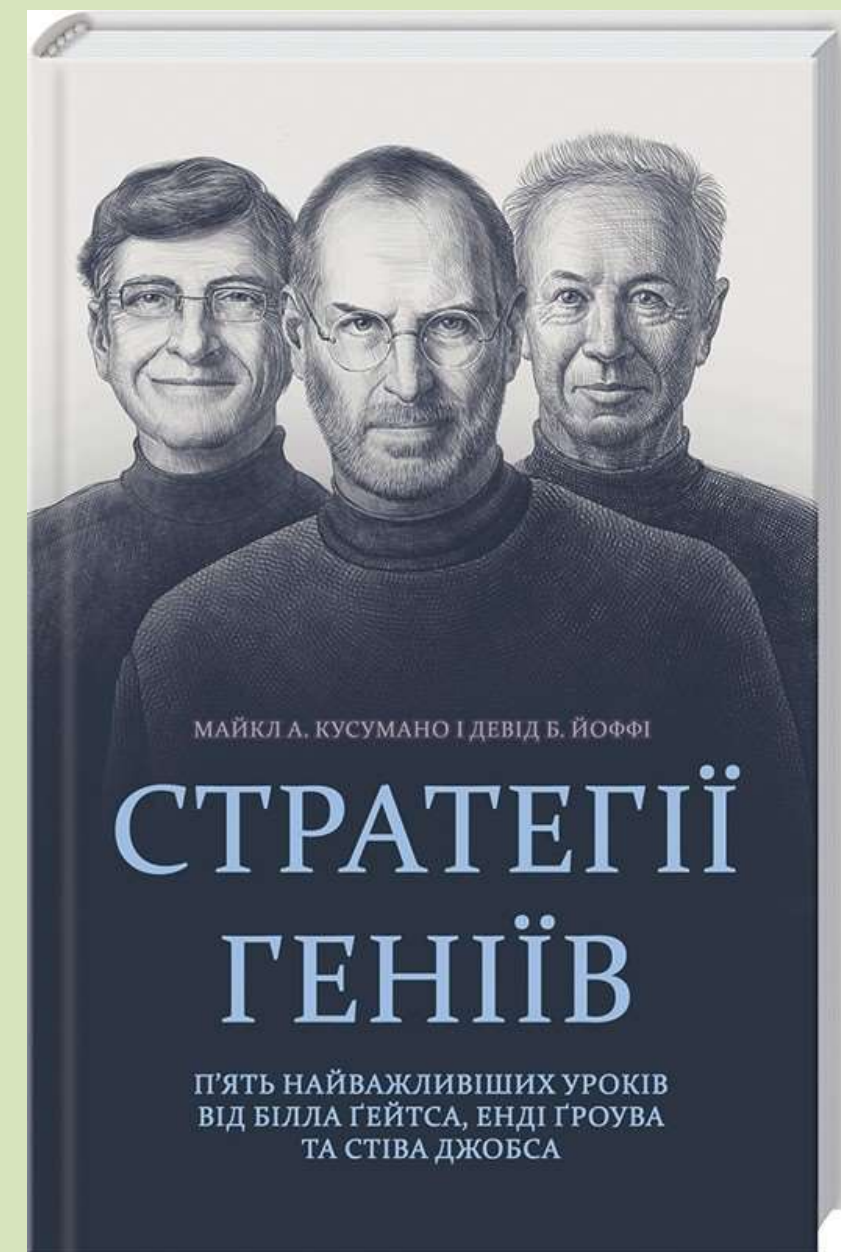
- напрям довгострокового розвитку організації;**
- встановлення довгострокових цілей і завдань організації, формування програми дій і розподілу ресурсів для досягнення цих цілей;**
- комплексний план розвитку організації;**
- методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає компанія задля задоволення потреб споживачів і досягнення власних глобальних цілей;**
- принципи, засади, на яких базує свою діяльність організація.**



Рекомендую прочитати:

Кусумано М. А., Йоффі Д. Б. Стратегії геніїв. П'ять найважливіших уроків від Білла Гейтса, Енді Гроува та Стіва Джобса.
Харків: «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 256 с.

Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.
Москва: Изд. дом «Вильямс», 2007. 272 с.



Основні наукові школи стратегування

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
<p>Школа дизайну (моделі): І. Ансофф (I. Ansoff), П. Селзник (P. Selznik), У. Ньюман (W. Newman), К. Ендрюс (K. Andrews).</p>	<p>Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, з урахуванням цінностей вищого керівництва та форм соціальної відповідальності організації, <i>моделюється</i> найкраща стратегія. Стратегія унікальна для кожної компанії.</p>	<p>Розроблення та реалізація стратегії здійснюються фактично силами однієї особи – керівника організації (стратегі). Це можливо тільки для простих систем, але не для складних ситуацій.</p>
<p>Школа планування: І. Ансофф (I. Ansoff).</p>	<p>Формування стратегії є частиною процесу планування. Це достатньо формалізований, раціональний процес, який зазвичай поділяють на окремі кроки, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів.</p>	<p>Майбутнє не завжди можна спрогнозувати; стратегічне мислення не можна представити у вигляді якогось алгоритму дій.</p>
<p>Школа позиціонування: Д. Шендел (D. Schendel), К. Хаттен (K. Hatten), М. Портер (M. Porter).</p>	<p>Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної <i>позиції</i> (найчастіше – частки ринку) по відношенню до інших учасників ринку, які є конкурентами організації.</p>	<p>Для використання моделі потрібен значний масив інформації, що можливо тільки в зрілих і стабільних галузях. Вибір стратегії обмежений певним набором позицій, з яких потрібно вибрати одну.</p>
<p>Школа підприємництва: І. Шумпетер (I. Schumpeter), А. Коул (A. Cole), П. Друкер (P. F. Drucker).</p>	<p>Вибір стратегії здійснюється керівником організації на основі власної інтуїції та <i>підприємницького таланту</i>. Контролюючи впровадження стратегії, лідер може змінювати пріоритети з урахуванням стану навколишнього середовища.</p>	<p>Найбільше підходить для підприємницьких старт-апів або реструктуризації великих організацій. Залежить від особистих амбіцій керівника організації. Може бути як послідовно інноваційною, так і провальною.</p>

Основні наукові школи стратегування

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
<p>Когнітивна школа: Г. Саймон (G. Simon), Дж. Марч (J. March).</p>	<p>Розроблення стратегії є результатом індивідуального або колективного людського <i>розуму</i>, тому важливо зрозуміти, як розум обробляє інформацію та розробляє стратегію.</p>	<p>Слід зважати на обмежені можливості індивіда збирати потрібну інформацію та обробляти її, що призводить до суб'єктивних або спотворених висновків.</p>
<p>Школа навчання: Ч. Ліндблом (C. Lindblom), Дж. Марч (J. March), Г. Мінцберг (G. Mintzberg).</p>	<p>Стратегічні ініціативи можуть з'являтися не тільки на вищому, а й на нижчих рівнях, а потім через менеджерів середньої ланки передаватися до вищого керівництва.. Роль лідерів – управляти процесом <i>стратегічного навчання</i>, тобто з'ясуванням механізму роботи організації та розвитком ефективних напрямів її діяльності.</p>	<p>Шлях спроб і помилок, притаманний навчанню, може призвести до додаткових витрат та неефективного використання ресурсів.</p>
<p>Школа влади: Г. Аллісон (G. Allison).</p>	<p>Формування стратегії – це процес ведення переговорів. <i>Політика</i> є частиною стратегічного процесу. На мікрорівні впливові індивіди, які мають владу, використовують політичні засоби для досягнення своїх цілей. На макрорівні великі компанії використовують політичний вплив на уряд та інші зовнішні організації.</p>	<p>Політиканство може заважати формуванню стратегії, оскільки стратегічні цілі – предмет обговорення, а не згоди. Надійного способу формування стратегії школа не дає.</p>

Основні наукові школи стратегування

Школа та її основні представники	Зміст наукових поглядів	Основні теоретичні та практичні обмеження
Школа культури: Е. Ренман (E. Renmann), Р. Норманн (R. Normann).	Формування стратегії є колективним процесом і відбувається під впливом загальноприйнятих <i>переконань, традицій, історії або культури</i> організації, які створюють очікування, а потім формують поведінку персоналу та активні стратегії. Спільні інтереси роблять стратегію інтегрованою і міцною.	Чим сильніше і багатша культура організації, тим складніше буде змінити існуючу стратегію в майбутньому.
Школа довкілля: М. Ханнан (M. Hannan), Дж. Фріман (J. Freeman).	Стратегію диктують <i>зовнішні обставини</i> . Причому організації, як члени біологічної популяції, народжуються, знаходять свої екологічні ніші і, врешті решт, умирають. У своїй діяльності вони повинні адаптуватися до довкілля, аби вижити.	Орієнтація винятково на довкілля та зовнішні обставини може суттєво обмежити стратегічний вибір.
Школа конфігурації (структурна школа): А. Чандлер (Alfred D. Chandler Jr.).	Формування стратегії визначають <i>час або обставини</i> – певні періоди в історії організацій, конкретна стадія життєвого циклу (зростання, зрілість, занепад), тип і форма організації. Ця школа може пояснювати феномен революційних змін, тобто те, чого не могли зробити описові школи.	Радикальні зміни означають зміну як стратегії, так і організаційної структури і процесів, тобто є протилежністю «поступового» підходу.

Піраміда стратегій

Корпоративна стратегія є загальним планом управління підприємством, охоплює всі напрями його діяльності.

Бізнес-стратегія, або ділова стратегія, передбачає управління певною сферою діяльності підприємства, формується на рівні самостійних господарських підрозділів і спрямовується на розроблення та впровадження успішної бізнес-моделі, завоювання сильної довгострокової конкурентної позиції.

Конкурентна стратегія визначає прийоми і методи конкурентної боротьби за ринок і покупців, розробляється керівником підприємства та його першими заступниками.

Функціональна стратегія спрямовується на розвиток певного напрямку діяльності: маркетингова, кадрова, виробнича, фінансова, інвестиційна тощо. Водночас це стратегія розвитку відповідного функціонального підрозділу підприємства і розробляється його керівником.

Операційна стратегія визначає способи управління ключовими організаційними ланками (заводом, цехами, відділами) і розробляється їх керівниками.



Інструменти реалізації стратегії

Тактика – це короткострокові плани, узгоджені з довгостроковими планами і розроблені заради досягнення стратегії. Тактика напрацьовується на рівні середньої ланки, керівники якої втілюють стратегію. Менеджери можуть розробляти спеціальні *цільові програми та проєкти*.

Політика – загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, що робить досягнення цілей легшим. Формулюється вищим керівництвом на тривалий період часу і спрямовує дії персоналу на досягнення мети чи виконання завдання.

Процедури – опис послідовності дій, які доцільні за певних обставин у конкретній ситуації, що часто повторюється. Це фактично стандартизоване, запрограмоване рішення у відомій ситуації, виходячи з минулого досвіду.

Правила – точне визначення того, що слід робити в специфічній одиничній ситуації.

Бюджет – розподіл ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Стратегічний менеджмент

Стратегічний менеджмент як наука і практика сформувався

в 1960-ті рр., коли були опубліковані основні праці його засновників:

- трактат А. Чандлера (A. Chandler) «Стратегія і структура» (1962),
- колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965),
- книга І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» (1965).

Стратегічний менеджмент – управлінські рішення та дії

з формування та реалізації стратегії бізнес-організації. Стратегування здійснювалося вищим керівництвом фірми, яке намагалося визначити, що потрібно робити в даний час заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану (позиції на ринку, рівня рентабельності, організаційної структури і культури тощо).



Стратегування та економічна наука

Для розроблення стратегії підприємства потрібні *економічні знання*:

- методики оцінки активів (особливо в разі банкрутства, купівлі-продажу, злиття-поглинання фірм чи бізнесу);
- розрахунку собівартості, доходів (прибутків) або збитків;
- визначення перспектив бізнесу, шляхів оптимізації оподаткування;
- запровадження заходів антикризового управління;
- посилення конкуренції в галузі, на національних і міжнародних ринках та упередження втрати бізнесом конкурентоспроможності;
- стратегічного балансування діяльності фірми та необхідності стратегічних розворотів її діяльності, реінжинірингу;
- інші.



Стратегування та інноватика

Наука інноватика вивчає:

- 1) теоретичні проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики, закономірності процесів формування і розвитку новацій та інновацій (*теоретична інноватика*);
- 2) механізми управління інноваційною діяльністю, вплив інновацій на розвиток економіки і суспільства в цілому (*прикладна інноватика*).



Стратегування та право

Сучасна система управління бізнесом потребує дій, які базуються на знанні та дотриманні управителями норм права, регламентуються чинним законодавством, а в середині організації – посадовими інструкціями з чітким визначенням та оптимальним розподілом юридичних прав та обов'язків менеджерів.

Зростає попит на:

- 1) розроблення спеціальних **правових стратегій** суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин та часу можливого виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу;
- 2) упровадження менеджерами фірми **спеціальних юридичних процедур та інструментів**: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та інших.



Стратегування і бізнес-консалтинг

Стратегічний бізнес-консалтинг – це врегульована контрактом професійна підприємницька діяльність фахівців із надання послуг щодо формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити бізнес-організації найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегічний консалтинг більшість консультантів вважають найбільш престижним сегментом у галузі професійних послуг.



Споживачі послуг стратегічного консалтингу

Основними «споживачами» стратегічних консалтингових послуг є:

➤ приватні фірми, державні підприємства, організації й установи, а саме їх власники і топ-менеджери, які обирають напрями розвитку своєї фірми, ухвалюють доленосні управлінські рішення і несуть відповідальність за їх наслідки.

Це – послуги *стратегічного бізнес-консалтингу*;

➤ урядові установи, політичні та громадські організації, політики, які потребують консультацій з економічної політики, насамперед фіскальної та грошово-кредитної, політики зайнятості та доходів; національної економічної безпеки; розроблення, реалізації та оцінки ефективності спеціальних державних проектів і стратегій розвитку (міжнародних, національних, регіональних, муніципальних); виконання адміністративних функцій тощо.

Це – послуги *стратегічного державного консалтингу*.



Комплекс стратегічних консалтингових послуг для бізнесу включає:

- 1) розроблення корпоративної стратегії** – місії, візії, власне стратегій і цілей для фірми та її окремих бізнес-одиниць; стратегічних планів та дорожніх карт їх реалізації;
- 2) трансформації бізнес-моделі і стратегій** організації під впливом змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації;
- 3) формування ділової стратегії:** головні пропозиції стратегічних бізнес-консультантів включають розробку організаційних структур та систем корпоративного управління, оцінку конкурентоспроможності фірми, підтримку програм управління стратегічними змінами тощо;
- 4) опрацювання функціональних стратегій** розвитку маркетингу, людських ресурсів, виробництва, системи поставок, R & D, фінансів тощо;
- 5) розроблення цифрових стратегій**, які зараз вийшли на перші позиції в консультуванні бізнесу: стратегій для цифрових операцій, корпоративної ІТ-стратегії або онлайн-стратегії, використання хмарних технологій, управління додатками.

Суб'єкти пропозиції стратегічних консалтингових послуг

1) консалтингові фірми:

«Велика четвірка» - аудиторські компанії PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), Ernst & Young (EY), KPMG;

«Велика трійка» - американські глобальні консалтингові фірми McKinsey & Company, The Boston Consulting Group і Bain & Company, які надають переважно консалтингові послуги стратегічного характеру;

національні консалтингові фірми;

2) глобальні мережі консалтингових фірм;

3) внутрішні консультативні підрозділи (групи управління проектами, спеціалізовані консультативні відділи, підрозділи, служби, групи), які створюються у бізнес-організаціях із найбільш досвідчених і кваліфікованих працівників, найчастіше управлінців;

4) експертно-аналітичні центри;

5) університети та університетські вчені-економісти.