

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 2

Природа стратегічних рішень і стратегічне управління

з навчальної дисципліни

«Стратегічний менеджмент»

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”

спеціальності 073 „Менеджмент”

рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 2. Природа стратегічних рішень і стратегічне управління.

1. Стратегічна установка - місія організації
2. Ключові цілі і задачі організації
3. Природа стратегічних рішень
4. Прийняття стратегічних рішень
5. Складові стратегічного управління

1. Стратегічна установка - місія організації

Стратегічна установка, або місія організації може бути осмислена як причина її існування, як головна і стратегічна мета діяльності організації. Будь-яка організація має стратегічну установку, або місію, навіть якщо вона не представлена у явному вигляді і засновник організації ніколи не ставив перед собою мету її сформулювати. Місія організації - це одна з найбільш важливих відмінних рис даної організації від багатьох їй подібних, що діють поруч, в одній і тій же галузі.

Місія організації, по суті, означає спробу відповісти на питання, в чому полягає кінцевий сенс діяльності організації. Вона зазвичай досить широка за масштабом і часто виглядає як опис довгострокових перспектив організації. Зрозуміло, немає серйозних підстав шукати місію існування невеликих комерційних організацій - перукарень, майстерень з ремонту побутової техніки, магазинів продовольчих товарів та їм подібних. Для них і їм подібних довгострокова перспектива, як правило, складається на виживання в жорсткому конкурентному середовищі і, по можливості, зміцненні і розширенні бізнесу. Так само важко визначати місію для організацій, діяльність яких регламентована зверху, наприклад, органів муніципального управління. Однак у випадку корпорацій, великих організацій бізнесу проблема визначення місії може ставати однією з найскладніших проблем стратегічного розвитку.

Стратегічні установки часто можна знайти в річних звітах, а також зустріти в плакатах на стінах організації, де їх прагнуть виразити у формі коротких, емоційно забарвлених гасел. Вони можуть включатися в інформацію, поширювану організацією серед покупців, постачальників, кандидатів на зайняття вакантних посад в організації. Вони є базою і точкою відліку для всіх справ в організації. В якості прикладу можна привести декілька причин, за якими організація повинна сформулювати свою місію:

- необхідність забезпечити зосередженість на одній цілі;
- створити основу або стандарт для розподілу ресурсів;

- створити або змінити клімат або культуру організації;
- забезпечити трансформацію цілей організації в робочу структуру
- створити систему формального планування в організації.

Не існує якогось певного і універсального набору правил для формулювання місії, придатного для будь-якої конкретної організації. Дійсно, в різних організаціях її зміст з точки зору обсягу, форми і рівня деталізації буде відрізнятися. Проте для вирішення цього завдання існують всетаки деякі загальні ідеї або рекомендації. Видається корисною запропонована Ф. Девідом наведена структура відповіді на питання, що має бути відображено в стратегічній установці.

1. Покупці. Вказується, хто є покупцями організації.
2. Продукція або послуги. Опис основних видів продукції та послуг організації.
3. Ринки. Формулюється сфера конкуренції фірми.
4. Технологія. Повідомляється про те, чи є технологія предметом уваги організації.
5. Формулювання широких економічних завдань фірми.
6. Філософія. Підтвердження основних переконань, цінностей і філософських пріоритетів організації.
7. Самооцінка. Формулювання недоліків в організації та її конкурентних переваг.
8. Турбота про імідж. Формулювання того, як організація хотіла б виглядати в очах громадськості.
9. Ставлення до персоналу. Заява про ставлення компанії до її персоналу.

2. Ключові цілі і задачі організації

Цілі організації, часто звані корпоративними цілями, відрізняються від стратегічної установки тим, що вони набагато більш конкретні за змістом і часто наводяться у вартісному вираженні. До них можуть ставитися бажані рівні виручки або прибутку, темпи зростання, розміри дивідендів або оціночна вартість акцій. Однак можуть зустрічатися і не мають фінансового еквівалента мети,

наприклад ступінь задоволення персоналу від роботи, і процес досягнення таких цілей важче контролювати.

Цілі традиційно розглядаються як формальне вираження очікувань власників акцій або інших власників. Вони також можуть представляти очікування інших зацікавлених в успіху організації осіб, наприклад, працівників, покупців, постачальників і т. п. Цілі організації звичайно формулюються зборами акціонерів, членами правління або президентом (генеральним директором) компанії.

В якості цілей корпорації можуть, наприклад, висуватися наступні пропозиції:

- одержати прибуток на використований капітал у розмірі не менше 30% (до вирахування процентів і податків);
- зберігати зростання прибутку, принаймні, пропорційний зростанню обсягу продажів;
- дохід акціонерів повинен зростати пропорційно зростанню чистого прибутку;
- підтримувати якість існуючих активів, інвестуючи щорічно не менше 5% від обсягу продажів.

Розмежування між цілями і завданнями проходить за рівнем, на якому вони діють в організації. Завдання мають відношення до окремих частин організації (наприклад, вони можуть бути завданнями якогось підрозділу організації або її філії).

Можлива також присутність завдань в цілях, але на рівні підрозділів, якщо вони включені в процес досягнення цілей. У цьому разі завдання є переформулюванням загальних цілей у тій частині їх досягнення, яка відводиться окремим підрозділам (наприклад, мета компанії отримати певний відсоток приросту обсягу продажів може бути переформульована як конкретні завдання виробничого підрозділу, відділу маркетингу, транспортного цеху, фінансової служби тощо).

Завдання носять більш короткостроковий характер, ніж цілі, так як вони пов'язані з плануванням поточної діяльності. Це часто призводить до того, що задачі по своїй суті є множинними, так як вони носять оперативний характер та можуть відрізнятися в залежності від напрямку діяльності компанії. Зв'язок між місією, цілями і завданнями організації показана на рис. 2.1.

3. Природа стратегічних рішень

Прийняття рішень в організації характеризується як процес визначення і вирішення проблем. Дослідниками виділяються дві ключові стадії в процесі прийняття рішень в організації.

1. **Визначення проблеми.** Тут відслідковується інформація про умови обстановки і самої організації з метою визначити рівні ефективності і виявити причину недоліків.

2. **Рішення проблеми.** Розглядаються альтернативні варіанти дій, і вибирається і впроваджується один варіант.



Рис. 2.1. Співвідношення між місією, цілями і завданнями організації

Відомий американський економіст Р. Саймон запропонував розрізнити запрограмовані та незапрограмовані рішення. Запрограмовані рішення мають наступні характеристики:

- вони повторюються і чітко визначені;
- в організації вже є процедури роботи з даною проблемою;
- є повна інформація за поточними показниками, що характеризують проблему;
- проблема добре структурована;
- легко визначаються альтернативи (варіанти) рішення;
- ймовірність успіху висока.

Організації виконують дуже багато дій, які визначаються запрограмованими рішеннями. Наприклад, це оплата лікарняних листів або накладення стягнення за прогул. Запрограмовані рішення можуть бути і складними, трудомісткими, наприклад складання річного звіту відділу або визначення бюджету.

Незапрограмовані рішення можуть бути охарактеризовані наступним чином:

- вони нові, нечітко визначені і немає алгоритму для їх вирішення;
- інформація про проблему неповна;
- немає чітких критеріїв оцінки рішення як найкращого, оптимального;
- альтернативи рішень неясні;
- існує невизначеність щодо того, чи буде витриманий запропонований шлях дій.

Незапрограмовані рішення відіграють велику роль при розробці і реалізації стратегії. Наприклад, такі, як реорганізація структури організації або системи преміювання.

Важливі організаційні управлінські рішення, тобто тз, які є незапрограмованими і зачіпають всю організацію або значну її частину, мають певну кількість конкретних характеристик, зокрема таких:

- вони зазвичай не приймаються одноособово одним керуючим;
- зачіпають роботу багатьох підрозділів, породжують безліч точок зору і очікувань, які лежать поза сферою контролю особи, що приймає рішення;
- включають великий обсяг інформації, який не вписується в межі компетентності та професійної підготовки окремих менеджерів;
- породжують значну політичну активність, боротьбу за перерозподіл владних повноважень і створення коаліцій.

4. Прийняття стратегічних рішень

Тепер розглянемо основні характеристики стратегічних рішень. Ми виділяємо дев'ять таких характеристик.

1. Стратегічні рішення відображають точку зору керівництва, на що повинна бути схожа організація і чим вона має займатися.

2. Стратегічні рішення покликані сприяти організації в забезпеченні взаємодії з зовнішнім середовищем. Організація постійно підлаштовується під мінливу обстановку.

3. Стратегічні рішення також беруть до уваги власні ресурси організації і сприяють забезпеченню точних відповідностей між діловою активністю та наявними ресурсами.

4. Стратегічні рішення включають уявлення про велику зміну в системі роботи організації.

5. Стратегічні рішення надзвичайно складні і включають різні ступені невизначеності. Вони мають на увазі, що організація повинна робити припущення про майбутні події на основі не дуже надійної інформації.

6. Стратегічні рішення вимагають всебічного підходу до управління організацією. Вдалі стратегічні рішення передбачають роботу керуючих поза їх функціональних зон, а також консультації з іншими керуючими, які, можливо, мають інші погляди на перспективну діяльність організації.

7. Стратегічні рішення мають далекий приціл. Вони мають на увазі тривалі перспективи і мають довгострокове значення.

8. Стратегічні рішення мають причетність до оцінок і очікувань ключових учасників компанії всередині організації. Багато авторів вважають, що стратегія організації є відображенням відносин і думок впливових внутрішніх учасників компанії.

9. Стратегічні рішення серйозно впливають на ресурси і оперативну діяльність. Вони впливають на ресурсну базу організації і викликають хвилі організаційних рішень більш низького рівня.

Представлені характеристики досить ясно показують, що стратегічні рішення відрізняються від оперативних. В табл. 2.1 систематизовано ці відмінності.

Відмінності стратегічних і оперативних рішень

Стратегічні рішення	Оперативні рішення
За природою довгострокові	По природі короткострокові
Відносяться до підприємства в цілому	Концентрується на оперативній діяльності підприємства
Використовують інформацію, отриману в умовах високого ступеня невизначеності та ризику	Використовують оперативну інформацію, яка, по всій видимості, точніша
Складно передбачити результат	Простіше передбачити результат

Прийняття стратегічних рішень не зводиться просто до висунення, оцінки та відбору варіантів. Цей процес проходить в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що накладає певні обмеження і створює труднощі при плануванні, що підвищує небезпеку ризику. Боумен і Еш приводять наступні міркування, що визначають складність прийняття рішень, які зумовлюють виникнення недоліків стратегічних планів:

- для багатьох фірм динамічний характер зовнішнього оточення швидко знецінює корпоративні плани, за винятком тих випадків, коли вони сформульовані в найбільш загальних термінах;

- ніколи інформацію можна отримати у тому кількості і тієї якості, які потрібні для виконання всебічного аналізу внутрішнього і зовнішнього оточення або для того, щоб дозволити провести вичерпне дослідження альтернативних стратегій;

- особи, приймаючі рішення, в змозі охопити не набагато більше, ніж досить обмежену і спрощену сукупність взаємопов'язаних змінних. Фактично вони усвідомлено спрощують складність проблеми, використовуючи, наприклад, поділ її на окремі керовані частини і потім розглядаючи їх послідовно;

- систематичні формалізовані процедури планування можуть виключити появу радикальних "дисидентських", але потенційно плідних ідей;

- там, де корпоративний план складається фахівцями з планування, пересічні менеджери (які повинні виконувати його) часто виявляють невдоволення щодо рішень, у прийнятті яких вони не брали участь. Крім того, співробітники планових відділів часто не мають доступу до життєво важливої інформації, якою володіють рядові менеджери;

- проблеми часто виникають при введенні нового процесу корпоративного планування. Якщо енергійно відстоюються кілька так званих універсальних методів управління (наприклад, управління за цілями, гуртки якості, управління за відхиленнями), то при підготовці нової системи планування, швидше за все, буде приділено недостатньо уваги розвитку як організації, так і розвитку методів управління.

Ці міркування можуть стати основою для пояснення того факту, що навіть у досить великих організаціях часто не існує певних процедур формального стратегічного планування та структур, відповідальних за цей процес. Іноді корпорації визначають межі стратегічного планування, вважаючи, що поширювати його на всі сфери діяльності недоцільно з точки зору економії управлінських ресурсів. Так, наприклад, корпорація "Макдоналдс" в своєму довіднику з планування маркетингу стверджує, що обсяг формального планування визначається ступенем диверсифікації ринку і розміром організації. Невеликі організації, які працюють з одним товаром, меншою мірою застосовують методи формального планування, а великі організації, що розширюють свій ринок більшою. Численні неприбуткові, благодійні, муніципальні та інші подібні організації або не відчують потреби, або не мають практики формального стратегічного планування. Але це не означає, що вони не розглядають стратегії власного розвитку і не розробляють шляхів їх здійснення. Просто вони часто діють ситуативно, розробляючи для конкретних обставин свого існування у зовнішньому середовищі ad hoc методи, тобто методи, які вважаються найбільш прийнятними для даної організації в даній конкретній обстановці. Однак у державних організаціях, навіть вузькоспеціалізованих, існують у високій мірі формалізовані системи планування.

Розглянемо відмінності між стратегічним плануванням і щорічним складанням кошторису і прогнозуванням. Це хоча і взаємопов'язані, але істотно розрізняються процеси. Можна виділити наступний ряд відмінностей між ними.

Період часу. Складання кошторису та прогнозування зазвичай обмежуються періодом в один рік, тоді як стратегічне управління діє більш тривалий період, зазвичай від трьох до десяти років.

Акценти. Кошторисне планування і прогнозування зазвичай стосуються досягнення конкретних короткострокових цілей. Стратегічне управління асоціюється із здійсненням стратегій, які мають довгострокові завдання.

Фінансові подробиці. Кошторисне планування і прогнози мають багато фінансових подробиць і забезпечують зіставлення результатів від місяця до місяця. Стратегічні плани мають значно менше деталей, ніж кошторису.

Впливу зовнішньої обстановки. Стратегічне управління пов'язується з найважливішими тенденціями у зовнішній обстановці на протязі значного періоду часу і реакцією організації на них. Кошторисне планування і прогнозування є більшою мірою внутрішніми процесами, які забезпечують інформацією стратегічне планування.

До цих пір ми обговорювали стратегічне управління в загальних поняттях. Проте в організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях. Ми розглянемо три рівні: корпоративний, рівень підприємства - або бізнес-одиниць, складових корпорацію, і функціональний (рис. 2.2).



Корпоративна стратегія. Першим є корпоративний рівень. Стратегія корпоративного рівня визначає організацію в цілому, поведінка її підрозділів, або бізнес-одиниць, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація? Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає в себе, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення вже існуючого, створення спільних підприємств.

Корпоративний рівень управління представлений головним керівником (генеральним директором, президентом корпорації і т. д.), радою директорів та іншим старшим персоналом, які приймають стратегічні рішення для всієї організації. Зазвичай в обов'язки цих керівних осіб входить визначення призначення, місії і цілей організації, виявлення ключових напрямків діяльності, виділення ресурсів для кожного виду діяльності, а також формулювання стратегій,

які охоплюють індивідуальну 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.

Стратегія підприємства. Другий рівень, або стратегія рівня підприємства, часто характеризується як конкурентна або ділова стратегія. Фундаментальним тут є питання, як конкурувати на конкретному ринку - з ким ми конкуруємо? У багатонаціональній компанії рівень підприємства складається з керівників окремих господарських підрозділів, які входять в організацію, а також забезпечує їх персоналу. Головна роль цих керуючих полягає в тому, щоб переробляти загальні відомості про направлення і наміри, що надходять з корпоративного рівня в конкретні стратегії групової та індивідуальної діяльності. Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть виглядати наступним чином:

- чи має продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
- наскільки повинні бути модернізовані підприємство і обладнання?
- яким чином буде фінансуватися передбачувана діяльність?
- потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
- потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером?

На рівні підприємства стратегічні завдання частіше за все націлені на успіх у конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції або послуги, а також створення відділу з досліджень і розробок.

Функціональна стратегія. Третім рівнем стратегії є оперативний, або функціональний рівень. Фундаментальним тут є питання: що вносять різні функціональні дії в інші рівні стратегії? Виконавці не мають можливості оцінити всю широту картини, проте вони відповідають за розвиток функціональних стратегій, які вписуються в стратегічні завдання, поставлені керівниками на корпоративному рівні та рівні підприємства. Фінансові органи дають істотну інформацію для формулювання стратегії і забезпечують заходи по оцінці ступеня втілення її в життя.

На рівні оперативного управління створюються передумови або умови для вирішення стратегічних завдань. Це можуть бути, наприклад, вимоги розробити і запровадити програму оволодіння кількома професіями або автоматизувати виробничий процес.

5.Складові стратегічного управління

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, які в тій чи іншій мірі деталізують послідовність кроків процесу стратегічного управління. Однак наступні етапи є загальними для всіх моделей:

- о стратегічний аналіз;
- о стратегічний вибір;
- о реалізація (імплементация) стратегії.

Розглянемо кожен з цих компонентів (рис. 2.3).

Етап **стратегічного аналізу** описує спроби організації інтерпретувати стратегічне становище організації за допомогою, по-перше, визначення змін, які виникають в економічному оточенні організації, і виявлення їх впливу на організацію та її діяльність, а по-друге - визначення переваг ресурсів організації в залежності від цих змін.



Рис. 2.3. Процес стратегічного управління

Основна мета стратегічного аналізу - оцінка ключових впливів на нинішнє і майбутнє положення організації і визначення їх специфічного впливу на стадію стратегічного вибору. Можна виділити три компоненти стратегічного аналізу.

1. Мета, завдання, очікування і повноваження. Перший компонент стратегічного аналізу визначає мету, основні завдання, очікування і силові (владні) відносини всередині організації. Мета і основні завдання складають фон, в умовах якого формулюються передбачувані стратегії, а також критерії, за якими вони оцінюються.

Мета встановлює сенс існування організації і характер її діяльності. Основні завдання визначають, що організація має намір виконати в середньостроковому і довгостроковому плані для досягнення мети.

Багато моделі не дають точної посилання на очікування та цілі різних груп учасників компанії. Точка зору груп учасників компанії буде впливати на те, що вважається прийнятним у відношенні стратегій, висунутих управлінням. Точно так само важливий буде склад організації з точки зору культури і внутрішньоорганізаційної політики. Основні впливу середовища і ресурсів отримують відображення у світлі превалюють в організації очікувань.

2. Аналіз зовнішньої обстановки. Другим компонентом стратегічного аналізу є врахування зовнішньої обстановки, в якій діє організація. Принципи аналізу зовнішньої обстановки були розглянуті в попередній главі, тому зробимо лише коротке узагальнення: організація існує на тлі складної зовнішньої обстановки, яка включає безліч елементів (політичні, технологічні, соціальні та економічні). Зовнішня обстановка зазнає значні зміни, що ставить перед організацією найважливіші стратегічні питання.

Необхідно провести різницю між двома взаємопов'язаними середовищами: мікро - і макросередовищем організації. Мікросередовище - це безпосередня, або галузева, середовище, тобто та обстановка, у якій безпосередньо діє організація. Їй відповідає поняття "близьке оточення" організації. Вона включає оцінку конкурентної структури галузі, в якій діє організація, а також ключових параметрів розвитку галузі. Мікросередовище є специфічною для даної організації, кожна організація має свою власну мікросредой, що представляє унікальне поєднання діючих факторів.

Макросередовище передбачає вивчення макроекономічних, соціальних, юридичних осіб, міжнародних і технологічних факторів, які можуть впливати на організацію. Макросередовище однакова для всіх працюючих у ній організацій.

Зовнішня обстановка повинна бути визначена в точних і ясних термінах. Домогтися цього можна, відповідним чином формулюючи питання, на які необхідно відповісти в процесі дослідження. Таке дослідження повинно торкнутися наступні аспекти.

Покупець і ринок. Необхідно відповісти на наступні питання:

- чи є покупець кінцевим користувачем продукції?
- яка цінова чутливість різних видів продукції фірми?
- наскільки стабільні відносини "виробник - покупець" в даній галузі промисловості?
- яке розподіл покупців в аспекті географії, обсягу продажів і т. п.

Атмосфера діяльності. Корисна інформація може бути отримана з допомогою відповідей на питання:

- діяльність в стані розширення, скорочення або спаду?
- легко чи важко отримати кошти?
- який відносний рівень процентних ставок, очікується їх зростання або зниження?
- велика вартість акцій, легко випустити нові акції?

Конкуренти. Відповіді на наведені нижче питання допоможуть розробникам стратегії оцінити конкурентне становище організації:

- який рівень конкуренції в галузі?
- які масштаби конкуренції?
- як швидко в даний час зростають інші фірми в галузі?
- який відсоток від виручки конкуренти витрачають на такі статті, як реклама або дослідження і розробки?
- якою мірою конкуренти залучені в інтеграцію?

Уряд. Визначити справжню і прогнозовану ступінь впливу держави та її органів допоможуть відповіді на питання такого типу:

- які дії держави вплинули на компанію в минулому?
- якою мірою діють регламентації уряду в таких областях, як реклама, безпека, якість, контроль забруднення і т. п.

- якою мірою державні влади допускають чи обмежують діяльність іноземних конкурентів?

Відповіді на всі вищезазначені і подібні, що враховують специфіку дії фірми запитання дадуть загальне уявлення про зовнішній обстановці.

Зовнішня обстановка може створювати можливості чи загрози для організації. Розвиваючи цю думку, американські теоретики менеджменту Дж. Джонсон, К. Шоулз і Р. Уїттінгтон вказують, що зовнішнє середовище є дві основні проблеми з точки зору перспективи стратегічного управління. Перша - формування аналітично обґрунтованої точки зору на загальне, основне, вплив зовнішньої обстановки. Друга - складність спроб проаналізувати вплив кожної змінної середовища.

3. Аналіз внутрішніх ресурсів. Третій компонент стратегічного аналізу - аналіз внутрішніх ресурсів. Подібний аналіз включає визначення комплектності та якості ресурсів, наявних у розпорядженні організації. З його методиками ми розглянемо нижче, а зараз зазначимо, що простим методом дослідження внутрішніх ресурсів є врахування ключових переваг і недоліків організації. Більш складний шлях - це використання концепції "ланцюжка вартості освіти" для аналізу факторів, що визначають кількість і якість ресурсів організації в таких областях, як виробництво, збут, кадри, фінанси, дослідження і розробки.

У загальному вигляді аналіз внутрішніх ресурсів передбачає визначення кількості і якості ресурсів організації за функціональними напрямками її діяльності (наприклад, виробництво, збут, дослідження і розробки, кадри, фінанси тощо). Таким чином, мета аналізу полягає в тому, щоб розробити загальну картину внутрішніх впливів і обмежень, що накладаються на стратегічний вибір. Внутрішній аналіз зосереджується на двох областях: визначення сильних і слабких сторін організації та визначення очікувань і можливостей впливати на процес стратегічного планування власників (акціонерів) і персоналу. Аспекти цих взаємин будуть розглядатися в наступних розділах, поки ж зазначимо: якщо організацією володіють власники акцій, керівництво при розробці стратегічних планів повинно враховувати їх бажання. У зв'язку з цим необхідно відповісти на наступні питання:

- хто є власником акцій компанії; чи є ці особи інституційними інвесторами або ж індивідуальними власниками акцій?

- визначені цілі власників акцій, прагнуть вони до зростання вартості капіталу або ж до зростання прибутку на капітал?

- якого вигляду компанії власники акцій віддають перевагу?

Працівники є важливим об'єктом внутрішнього аналізу. Від них багато в чому залежать темпи, з якими будуть відбуватися стратегічні зміни.

4. Визначення цілей і завдань. Одним з результатів стратегічного аналізу є виявлення загальних цілей організації, які визначають сферу її діяльності. На підставі цілей визначаються завдання. Вони використовуються для подання показників стратегічного планування. Представлені в письмовій формі показники можуть мати фінансову або нефінансову природу. Фінансові показники численні, мають кількісний характер, зручні для порівняння сильних і слабких сторін різних варіантів стратегічного розвитку, з їх допомогою легко здійснювати контроль. Найважливішими фінансовими показниками, характерними для стратегічного планування, є:

- прибуток на інвестиції (ROI). Цей показник включає найважливіші елементи продажів, прибутку та інвестицій;
- залишкова прибуток. Це прибуток, що перевищує певну базову суму, є модифікованим показником прибутку на капіталовкладення;
- завдання збільшення прибутку. Прикладом такої задачі є вимога щорічно збільшувати прибуток на акцію на 10%. Вона також може бути виражена як відсоток від виручки під час, до або після оподаткування;
- завдання збільшення продажів. Ця задача може бути виражена у відсотках росту, але може вимірюватися на основі постійного або поточного курсу рубля;
- завдання оборотності. Вона може визначатися як прискорення оборотності запасів, наприклад, з трьох до п'яти разів.

Нефінансові завдання найчастіше не можуть бути виміряні кількісно або кількісні оцінки даються приблизно. Наприклад, це стосується:

- завдання розробки товару, яка передбачає розробку товару для задоволення специфічної потреби ринку;
- завдання виходу на нові ринки; вона може припускати намір вийти на новий ринок і отримати, наприклад, 5% його частки протягом двох років.

Другий ключовий етап стратегічного процесу - **стратегічний вибір**. Можна виділити чотири компоненти процесу стратегічного вибору.

1. Вироблення стратегічних варіантів. Стратегічний вибір включає вироблення серії стратегічних альтернатив, виходячи з цілей компанії, її переваг і

недоліків, а також зовнішніх можливостей і загроз. Кожна стратегічна альтернатива може представляти можливі напрямки дій. На цьому етапі фігурує наступне основне питання: які напрями стратегічного розвитку здаються найбільш прийнятними? При розробці стратегій важливо врахувати найбільшу можливу кількість варіантів, так як існує тенденція враховувати тільки найбільш очевидні варіанти і вже на ранніх етапах висування альтернатив відкидати все очевидно неприйнятне. Однак така "очевидність" завжди суб'єктивна. Очевидні варіанти не обов'язково повинні бути кращими. І ця обставина може позбавити розробників ряду варіантів, які при більш детальному опрацюванні на етапі оцінки варіантів виявили свої переваги.

2. Оцінка стратегічних варіантів. У процесі стратегічного аналізу мають бути оцінені різні варіанти стратегії корпорації. Для того, щоб вибрати той чи інший варіант, планувальники повинні порівняти їх між собою, враховуючи при такому порівнянні, якою мірою кожен з них здатний забезпечити досягнення організаційних цілей. Оптимальний варіант стратегії має забезпечити найкраще співвідношення між сильними і слабкими сторонами організації, можливостями і загрозами зовнішнього середовища.

Найбільш значущими критеріями для такої оцінки є наступні два:

- підходить стратегія для того, щоб будуватися на перевагах організації і долати її недоліки, використовувати можливості і при цьому зводити до мінімуму загрози?

- прийнятна стратегія? Основне, що приймається при цьому в увагу, це її прийнятність для учасників компанії.

3. Вибір стратегії, стратегічні лінії поведінки і плани. Вибір стратегії являє собою відбір тих варіантів із запропонованих на попередньому етапі, які відповідають критеріям і яким збирається слідувати керівництво. Він може являти собою одну стратегію або ж цілий набір альтернатив. Важливо підкреслити, що зазвичай не буває жорстко визначеного плану послідовності дій по вибору з альтернативних варіантів стратегії. Рішення про вибір стратегії буде сильно залежати від оцінок та очікувань топ-менеджерів і інших груп підтримки.

Малоймовірно чіткий поділ між правильною і неправильною стратегіями, так як завжди буде існувати певний елемент ризику або потенційна небезпека, які асоціюються з тією чи іншою стратегією. Зрештою вибір стратегії, як правило, є предметом умовиводів керівництва і не завжди може розглядатися як абсолютно раціонального, так як топ-менеджери організації роблять вибір, виходячи з своєї власної системи цінностей.

Стратегічні лінії поведінки і плани передбачають роботу в таких областях, як дослідження і розробки, потреби в капіталі і питання трудових ресурсів. Найбільш характерними планами, супутніми стратегічного вибору, є наступні.

План потреб в трудових ресурсах. Всі стратегічні плани повинні включати огляд персоналу організації. Так як більшість стратегічних планів включають в себе корективи, вироблені в залежності від конкретної ситуації, персонал організації повинен змінюватися. План повинен бути підготовлений із зазначенням кількості службовців різних категорій. Це допоможе виявити потреби щодо набору на період дії плану.

План потреб в капіталі. Цей план повинен містити загальну потребу в капіталі на кожен включений в нього рік. План повинен передбачати потреби в оборотному капіталі, так і у капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і обладнання.

План потреб у дослідженнях і розробках. Цей план повинен визначити типи проектів досліджень і розробок, період їх реалізації, відповідальних осіб, а також очікувані масштаби завдань. Він допоможе вам переконатися, що зусилля в дослідженнях і розробках скоординовані зі стратегічним планом.

Плани на перший рік повинні бути включені в діючі кошторису поточного року. Це дозволить організації почати працювати, але нового стратегічного плану, а керівництву - відслідковувати прогрес протягом першого року.

Третім ключовим етапом стратегічного процесу є **реалізація стратегії**. Вона включає втілення в життя тієї стратегії, якої має намір дотримуватися керівництво. Вибір стратегії може зробити необхідним прийняття рішень, наприклад: скільки виробничих майданчиків буде використовувати організація, який вид технології необхідно застосувати, яка чисельність робочої сили, необхідної при здійсненні нової стратегії, і т. д. Реалізація стратегії робить необхідним прийняття системи, яка використовується для управління організацією. Це може включати визначення того, які підрозділи будуть нести відповідальність і за що, які інформаційні системи знадобляться для контролю за виконанням стратегії, яка буде потрібна перепідготовка робочої сили і т. п. Особливо значущими чинниками при реалізації стратегії є наступні.

1. Розробка плану дій при непередбачених обставинах. Стратегічний план представляє ідеальну ситуацію, однак реальність може більшою чи меншою мірою відрізнятися від ідеалу. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіанта дій, якщо такі відмінності стають занадто великі. Такий варіант застосовується в разі необхідності реагувати на важливі зміни в

організаційному оточенні, які реально можуть виникнути. Необхідно також визначити циклічність контролю. Найбільш ефективна реакція на зміни в оточенні, коли систематично фіксуються фактичні зміни в співвіднесенні з плановими. Зазвичай періодом для повної перевірки та перегляду плану є один рік.

2. Розробка організаційної структури. З метою полегшити успіх прийнятої стратегії організація повинна мати певну структуру, що забезпечує максимальні можливості для її реалізації. Вироблення структури включає розподіл відповідальності за виконання завдань і права на прийняття рішень в організації. Також необхідно вирішити, чи повинна організація має горизонтальну або вертикальну структуру, право централізованого або децентралізованого прийняття рішень, до якої міри вона повинна бути розділена на відносно самостійні робочі групи і т. п.

3. Вибір системи управління організацією. Є найважливішою проблемою, так як саме кадри визначають успішне впровадження стратегії. Пізніше ми побачимо, що управління може бути структурним, фінансовим і оперативним. Може також знадобитися адаптувати системи, використововувані для управління організацією.

4. Політика організації. Грає ключову роль в стратегічному процесі. Політична діяльність організації є реальним фактом, так як різні підгрупи мають свої власні цілі та програми і цілком імовірний конфлікт між цими програмами. І найважливішими результатами подібних конфліктів є боротьба і створення коаліцій, які відіграють важливу роль у процесі стратегічного управління, тим більше що стратегічне зміна створює тенденцію до висунення цієї боротьби сил на передній план. Пізніше ми розглянемо проблеми влади і політики в стратегічному процесі.

5. Вибір відповідних організаційного об'єднання і систем контролю. Це вимагає спільних дій і координації між різними підрозділами. Організація повинна вирішити, як краще аналізувати показники підрозділів і керувати їх діями.

Успішне впровадження стратегічного плану вимагає відповідності стратегії, структури, культури і важелів управління організації. Різні стратегії і варіанти обстановки можуть вимагати від організації різних структурних змін, інших культурних цінностей і систем контролю. Також необхідно сформулювати плани по ресурсів та різним функціональним областям.

На етапі реалізації виникає безліч проблем. Існують об'єктивні причини цього: тут здійснюється перехід від проектування до практики управління, зіткнення з реальністю, яка завжди багатше, варіабельнее будь-яких планів. До того ж процес

проектування вимагає певного (іноді значного часу, а за цей час могли відбутися такі зміни в середовищі існування організації, що плани можуть в якійсь мірі "застаріти" ще до початку реалізації. Можна виділити типові для процесу реалізації стратегії проблеми.

1. Можливо невідповідність між стратегією і структурою, і вони можуть не надавати сприяння один одному.

2. Можливо відсутність певних навичок і потрібно їх компенсація. До цього може ставитися небажання керуючих змінювати роботу і здобувати нові навички.

3. Системи оцінки інформації і зв'язку можуть не відповідати новим вимогам керівництва і не давати адекватної оцінки змін, що відбуваються, тому група вищого керівництва організації не буде повною мірою у курсі того, що відбувається.

4. Реалізація стратегії включає зміни, які, в свою чергу, містять невизначеність і ризик. Це може викликати настороженість керівників по відношенню до змін і небажання брати відповідальність за прийняття ризикованих рішень на себе.

5. Управлінські методи, такі як програма компенсації, розвитку управлінської структури і т. д., які діють у межах структурної схеми, можуть не відповідати стратегічним цілям.

Стратегічне управління є безперервним процесом. Після того як стратегії впроваджені необхідно відстежувати і виробляти в певні періоди оцінку їх реалізації. Важливою частиною процесу оцінки є вибір відповідних критеріїв. Ці критерії визначають, наскільки вдало обрана стратегія з точки зору стратегічного аналізу. Це, насамперед, здійсненність, тобто ступінь труднощі та обсяг зусиль для того, щоб дана стратегія була застосована на практиці, прийнятність, тобто визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанту спрямовані на виконання місії організації і досягнення організаційних цілей.

Підсумки і висновки

Важливе місце в стратегічному аналізі приділяється виділенню та аналізу стратегічної установки організації, або її місії, що визначає зміст організаційної діяльності. Представлена у явному вигляді місія включає в себе наступні поняття і взаємозв'язок між ними: покупці, продукція або послуги, ринки, технологія, турбота про виживання, зростання і прибутковості, цінності, самооцінка, імідж, ставлення до персоналу.

Похідними від місії є цілі та завдання організації.

На підставі визначених цілей і завдань формуються стратегічні рішення, які відображають точку зору керівництва, враховують обсяги наявних ресурсів і впливу зовнішнього середовища. Стратегічні рішення надзвичайно складні і вимагають всебічного підходу до управління організацією. Вони повинні враховувати очікування людей в організації та поза її.

Виділяється ряд рівнів стратегічного управління, які значимі для прийняття стратегічних рішень. Цей процес складається з двох стадій: визначення проблеми і рішення проблеми.

Стратегічне управління здійснюється на трьох рівнях: корпоративному, рівні підприємства і функціональному. На корпоративному рівні вирішуються проблеми стратегії, цілей, ключових напрямів діяльності, ресурсного забезпечення. На рівні стратегії підприємства (бізнес-одиниці) вирішуються головним чином проблеми конкурентної стратегії. На оперативному, або функціональному рівні створюються конкретні передумови для реалізації стратегії.

Стратегічне управління складається з стратегічного аналізу, стратегічного вибору і реалізації стратегічної. Стратегічний аналіз передбачає оцінку ключових впливів на нинішнє і майбутнє положення організації через визначення мети, завдання, очікувань, повноважень; зовнішньої обстановки; внутрішніх ресурсів. Стратегічний вибір складається з наступних компонентів: вироблення стратегічних альтернатив, їх оцінка у відповідності з прийнятими критеріями, вибір стратегії та вироблення лінії поведінки і планів щодо реалізації стратегії.

На підставі стратегічного аналізу і вибору здійснюються стратегічні зміни. Вони можуть здійснюватися наступності чи революційним методом. Виділяють чотири типи стратегічних змін: технологічні; зміни в продукції і послугах; структурні і системні зміни; зміни в персоналі.

Стратегічні зміни є процесом, що складається з чотирьох стадій: аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни та контролю за реалізацією та впровадженням.

Контроль за показниками реалізації стратегії здійснюється методами управлінського обліку.

