

# ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ







# План



 Становлення і розвиток теорії стратегічного менеджменту

 Поняття стратегічного управління та основні етапи розвитку менеджменту в зарубіжних корпораціях

 Характерні риси системи стратегічного управління

 Переваги стратегічно орієнтованих організацій

# 1. Становлення і розвиток теорії стратегічного менеджменту



Стратегічний менеджмент є галуззю науки, що виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу, що швидко розвивається. Теорія стратегічного планування і управління була розвинена американськими дослідниками бізнесу і консультаційними фірмами.

**Система менеджменту комерційної організації** - це заснована на передових наукових підходах і перевірених практичних методах система спеціалізованої професійної діяльності організації, яка призначена здійснювати ефективний процес обґрунтування, ухвалення і реалізації конкурентноздатних управлінських рішень.

## **Основні елементи системи стратегічного менеджменту:**

- 1) аналіз зовнішнього середовища організації;
- 2) внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін організації);
- 3) визначення місії і цілей («дерева цілей») організації;
- 4) розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій по конкретних підсистемах організації;
- 5) розробка і розгорнене визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
- 6) реалізація стратегії;
- 7) оцінка результатів і зворотний зв'язок.

**Стратегія** - це генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурсів для досягнення поставленої мети. (Кунц).

**Стратегічний менеджмент** – це сукупність основоположних рішень, покликаних забезпечити відповідність фірми середовищу її розвитку.





Формуванню сучасної концепції стратегічного менеджменту передувало декілька етапів становлення і розвитку теорій менеджменту. Характерною особливістю всіх шкіл менеджменту є їх органічний взаємозв'язок і взаємопроникнення, тобто зародження подальших шкіл в рамках попередніх. Кожна з них (класична, школа наукового управління, школа людських відносин) внесла значний внесок до розвитку стратегічного менеджменту

### **Традиційно виділяють три рівні управління:**

**1** керівники нижчої ланки, управляють діяльністю безпосередньо виконавців (несуть відповідальність за певну ділянку);

**2** керівники середньої ланки - є такими, що «пов'язують» між нижчим і вищим рівнями управління;

**3** керівники вищого рівня, які відповідають за всю організацію в цілому.

На кожному рівні управління передбачений певний об'єм робіт по функціях управління. В процесі функціонування організації виникає потреба горизонтального і вертикального розподілу праці.



**Залежно від рівня розвитку ринку комерційної діяльності фірми відповідає певна теорія управління організацією.**

- *товарна орієнтація ринку* характеризується прагненням до поліпшення якості товарів без істотної орієнтації на потреби, смак, бажання споживачів. За таких умов теорією управління фірмою є бюджетний контроль, який базується на внесенні поправок до об'єму і структури доходів, - витрат виробництва і збуту залежно від поточної ситуації на ринку (40-50 pp. XX ст.);
- *збутова орієнтація* характеризується забезпеченням максимального збуту за допомогою різних методів впливу на покупця з метою стимулювати його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, яке базується на забезпеченні довгострокового приросту основних показників діяльності фірми (50-60 pp.);
- *ринкова орієнтація фірми* передбачає вибір товарів найвищої якості, які мають найбільший попит у споживача і забезпечують максимальний об'єм продажів. У цих випадках використовується стратегічне планування (60-70 pp.).



В залежності від умов комерційної діяльності кожна фірма (підприємство) використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління.

Стратегічне управління з'явилося в 70-х роках в американській економіці, основним відмінний між ним і стратегічним плануванням є те що стратегічне планування сфокусовано на ухваленні оптимальних стратегічних рішень, а стратегічне управління - на досягненні певних результатів.

*Ігор Ансофф визначив так:*

стратегічне планування - управління планами, а стратегічне управління - управління результатами.

На думку деяких учених в останній час стратегічне управління трансформується в стратегічне підприємництво.

## 2. Поняття стратегічного управління та основні етапи розвитку менеджменту в зарубіжних корпораціях



Стратегічним плануванням є набір дій й рішень керівництва, що призводять до розробки специфічних стратегій для допомоги організації досягти своїх цілей.

Стратегічне бачення — образ майбутнього стану комерційної організації, який за допомогою системи суттєвих характеристик дає професійне якісне уявлення про бізнес-успіх організації в конкретній стратегічній перспективі.

Один з батьків-засновників стратегічного менеджменту — Ігор Ансофф - первинну концепцію стратегічного управління перш за все пов'язує з двома протилежними типовими стилями поведінки комерційних організацій: стилем зростання та підприємницьким.

Тип зростання - розвиток організації з мінімальними змінами щодо традиційної поведінки.

Підприємницький тип — цілеспрямоване прагнення до змін що забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі й максимум прибутку.





**Окрім двох типів організаційної поведінки І. Ансофф розрізняє два види менеджменту (управління): стратегічний й оперативний менеджмент.**

**Для вироблення конкурентноздатних стратегічних рішень слід до процесу його розробки застосовувати 13 наукових підходів:**

- 1. Системний**
- 2. Комплексний**
- 3. Інтеграційний**
- 4. Маркетинговий,**
- 5. Функціональний**
- 6. Динамічний**
- 7. Відтворювальний**
- 8. Процесійний**
- 9. Нормативний**
- 10. Кількісний**
- 11. Адміністративний**
- 12. Поведінковий**
- 13. Ситуаційний.**





## Системний підхід

При системному підході будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємозв'язаних елементів, що має вихід, вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок. Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем і виробленню ефективної стратегії їх вивчення.



- процес ухвалення рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей;
- необхідно розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;
- необхідні виявлення і аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;
- цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт з цілями всієї системи;
- сходження від абстрактного до конкретного;
- єдність аналізу і синтезу, логічного і історичного;
- виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їх взаємодії.



## Комплексний підхід

Враховуються технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності політичні, демографічні аспекти менеджменту і їх взаємозв'язку. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде повністю вирішена.

## Процесний підхід

Розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є сумою безперервних взаємопов'язаних дій з: маркетингу, плануванню, організації процесів, обліку і контролю, мотивації, регулюванню (з виходом на маркетинг).

## Інтеграційний підхід

Менеджмент націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків:

- а) між окремими підсистемами і компонентами системи стратегічного менеджменту;
- б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління;
- в) між рівнями управління по вертикалі;
- г) між суб'єктами управління по горизонталі

## Нормативний підхід

Встановлення нормативів управління по всіх підсистемах системи стратегічного менеджменту.

Суть підходу: перехід від якісних оцінок до кількісних за допомогою інженерних розрахунків, математичних і статистичних методів, експертних оцінок.



## ● **Маркетинговий підхід**

Передбачає орієнтацію підсистеми системи стратегічного менеджменту, що управляє, при вирішенні будь-яких завдань на споживача.

При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв менеджменту будуть наступні:

- 1) підвищення якості об'єкту (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- 2) економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості об'єкту;
- 3) економія ресурсів у виробництві об'єкту за рахунок реалізації чинника масштабу, науково-технічного процесу, вдосконалення системи менеджменту.

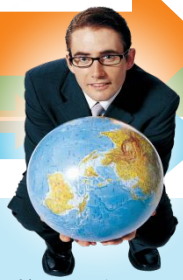
## ● **Функціональний підхід**

Суть функціонального підходу до стратегічного менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той з них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту.

Ланцюжок розвитку об'єкту: потреби —> функції —> показники майбутнього об'єкту —> зміна структури системи.

## ● **Динамічний підхід**

Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку в причинно-наслідкових зв'язках і підпорядкованості.



Згідно з теорією менеджменту розрізняють **чотири типи моделей**, які відображають еволюцію теоретичних концепцій і визначають сутність організацій, роль та основні функції управління, а також критерії оцінки ефективності їхньої діяльності.

**1) Модель організації як об'єкта управління** – модель механістичної конструкції сформувалась наприкінці XIX ст. й розширилася у першій чверті XX ст. Організацію розглядали як механізм, який дає змогу об'єднати основні виробничі чинники з метою збільшення прибутку. Відповідно виконувалися такі управлінські функції: планування, організування, керування, координація, контроль. Менеджмент організації орієнтувався на оперативне управління.

**2) Модель, побудована на визначенні організації** як колективу, сформованого за принципом розподілу праці, була впроваджена в 30-х рр. XX ст. У її основу закладена система підтримання стосунків між людьми всередині організації.

Обидві розглянуті моделі були зорієнтовані на аналіз внутрішніх чинників та розумів функціонування організації і практично не враховували впливу зовнішнього середовища, тому їх вважали «закритими».

**3) Долодна ієрархічна система**, розроблення якої ґрунтувалося на загальній теорії систем, — розглядала організацію як єдність її складових у нерозривному зв'язку зі зовнішнім середовищем. На результат діяльності організації впливають базові чинники з двох сфер: зовнішнього середовища, звідки надходять усі види ресурсів і внутрішнього, де створюються відповідні передумови для перетворення отриманих ресурсів у продукцію чи послуги.

**4) Організація, яка реалізує концепцію зацікавлених груп** — формувалась у 80-х рр. XX ст., коли на результати діяльності будь-якого виробника почали впливати інтереси постачальників, споживачів, конкурентів інвесторів і суспільства.



**Стратегічний менеджмент** — це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі.

З метою поглиблення розуміння суті стратегічного менеджменту його розглядають у таких перерізах:

- Елементний – як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей під година реалізації стратегії розвитку організації;
- Процесний – як цикл розроблення та впровадження стратегії, націлений на досягнення стратегічної відповідності між організацією та зовнішнім середовищем;
- Функціональний – як галузь наукових знань про прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи їх практичної реалізації.

Таким чином, методологічною основою стратегічного управління є системний підхід, згідно з яким організацію характеризують такі особливості:

- змінність окремих її параметрів;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах;
- здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до зміни розумів;
- прагнення до формулювання цілей усередині системи.

### 3. Характерні риси системи стратегічного управління



*Стратегічний менеджмент організації розглядають як систему з трьох елементів:*

- а) стратегія, як сукупність управлінських рішень щодо перспективного її розвитку;**
- б) відповідна структура управління, зорієнтована на розроблення і впровадження стратегії;**
- в) організаційна культура.**

*Суть стратегічного менеджменту відповідає на три найважливіших для підприємства питання:*

- 1. У якому положенні підприємство знаходиться в даний час?**
- 2. У якому положенні воно хотіло б знаходитися через три, п'ять, десять років?**
- 3. Яким способом досягти бажаного положення?**





## Стратегічні рішення — це управлінські рішення, які:

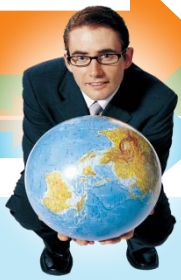
- орієнтовані на майбутнє і закладають основу для ухвалення оперативних управлінських рішень;
- зв'язані із значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні чинники, що впливають на підприємство;
- пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Згідно концепції стратегічного управління аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей підприємства.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій об'єднується цільовий і інтегральний підходи до діяльності підприємства 9організації0, що дає можливість встановити цілі розвитку, зіставити їх з існуючими можливостями (потенціалом) підприємства і привести їх у відповідність шляхом розробки і реалізації системи стратегій.

Формування стратегії підприємства - це логічний і аналітичний процес обґрунтування майбутнього положення підприємства в залежності від зовнішніх умов.





## **Принципи формування стратегій підприємства:**

- Облік змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і підтримка тісного взаємозв'язку між підприємством і зовнішньою середою.**
- Альтернативність і багатоваріантність.**
- Специфічність. Стратегічна поведінка підприємств є різною.**
- Наявність стратегічного і оперативного планування.**

### **Процес розробки стратегії включає наступні елементи:**

- 1) Вибір періоду планування.**
- 2) Визначення цілей діяльності.**
- 3) Довготермінова політика фірми є програмою стратегічних дій, розробленою для досягнення довгострокових цілей.**

## 4. Переваги стратегічно орієнтованих підприємств (організацій)



Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить свій вираз в характерних рисах її використання.

### *Стратегічне мислення передбачає:*

- усвідомлення управлінської ієрархії і послідовності пріоритетів при відповіді на питання: що ми хочемо досягти і яким чином?
- логічне обґрунтування форм і методів залучення і напрямів використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення вирішення проблем довгострокового розвитку підприємства;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних і виробничих, аналітично-планових напрямів діяльності організації;
- усвідомлення можливостей і масштабів впливу на формування навколишнього середовища, а не тільки реагування на зміни в ній.

### **Переваги стратегічного мислення:**

- забезпечення діяльності всього підприємства на ключовий аспект стратегії;
- необхідність чіткішого реагування на виникаючі зміни, нові можливості і тенденції;
- можливість оцінити альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення професійної підготовки персоналу, тобто розумно переносить ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість погоджувати рішення керівників різних рівнів управління в рамках стратегії.
- стимулювання активного управління, а не пасивного реагування на зміну зовнішніх чинників, що приводить до впровадження новаторських стратегій.



**Стратегічно орієнтована організація (підприємство) - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, використовується система стратегічного планування, що дає можливість розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.**

**До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:**

- 1. Зниження до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього».**
- 2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні і внутрішні) чинники, які формують зміни; сформувати необхідні інформаційні банки.**
- 3. Можливість отримати необхідну базу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень.**
- 4. Удосконалити роботу по забезпеченню довго- і короткострокової ефективності і прибутковості діяльності.**
- 5. Можливість зробити організацію більш керованою.**
- 6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості і підлаштування організації і окремих підсистем до змін.**
- 7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю і аналізу.**
- 8. Створення виробничого персоналу системи зовнішньоекономічних зв'язків, які дають можливість досягати майбутніх цілей.**
- 9. Реалізація принципів стратегічного планування дає можливість розробити обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції і формування системи стратегічного управління.**