

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Навчальний посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти
денної, заочної, дистанційної форм навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і
адміністрування»*

**Полтава
ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»
2024**

УДК 005.21:005.212]:334.72

С 53

Рецензенти:

Гнатенко І.А. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри кафедри підприємництва та бізнесу, ДЗ «Київський національний університет технологій та дизайну».

Рязанова Н.О. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та банківської справи ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка».

С-53. Стратегія організації та ситуаційний менеджмент: навч. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Снітко Є.О. – Миргогод: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. – 164 с.

Навчальний посібник для самостійної роботи доповнює та допомагає засвоїти лекційний матеріал розроблений згідно з програмою вивчення ОК «Стратегія підприємства та ситуаційний менеджмент» яка передбачена освітньо-професійною програмою підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) освітнього рівня галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування». У навчальному посібнику розкрито сутність стратегії організації, стратегічного аналізу як інформаційної та аналітичної бази розробки стратегії організації, стратегічного позиціонування та вибору стратегії організації; надано характеристику функціоналу вищого керівництва організації в сучасних умовах, розкрито теоретико-методичні основи ситуаційного менеджменту, його технології, сутність, вимоги до керівництва та лідерства в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін зовнішнього середовища.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» другого рівня вищої освіти.

УДК 005.21:005.212]:334.72

Рекомендовано до друку рішенням Вченою радою ДЗ «Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол №1 від 30 серпня 2024 року).»

© Снітко Є.О. 2024

© ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024

Передмова

Менеджмент ХХІ століття має приймати управлінські рішення в умовах невизначеного, складного, агресивного зовнішнього середовища. Тому він, при прийнятті рішень, не може спиратися тільки на попередній, накопичений досвід.

Формування знань щодо розробки стратегії організації, розуміння її ролі та важливості в сучасному управлінні є важливою складовою підготовки здобувачів другого (магістерського) освітнього рівня галузі знань «Управління та адміністрування», особливо, спеціальності 073 «Менеджмент». Формування навичок ситуаційного управління в умовах невизначеності, непередбачуваності, великої швидкості змін у зовнішньому середовищі, розуміння необхідності формування підсистеми ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації, знання його технологій та розуміння функціоналу керівництва та лідерства, фахових компетенцій вищого керівництва, є базовою основою для формування компетентних керівників вищого рівня управління організацією.

Тому нагальною потребою є підготовка фахівців здатних успішно розробляти стратегію в умовах ситуаційного управління. Знайомство з матеріалом навчального посібника «Стратегія організації та ситуаційний менеджмент», опрацювання питань та завдань для самоперевірки знань, тестування дозволить майбутнім фахівцям вищого рівня управління сформулювати необхідні знання та навички.

Метою написання навчального посібника «Стратегія організації та ситуаційний менеджмент» є оволодіння теоретичними знаннями щодо основних дефініцій «стратегія організації», концептуальних підходів до її розробки і реалізації. Формування навичок стратегічного аналізу як аналітичної бази для розробки стратегії організації, її стратегічного позиціонування. Обґрунтування особливості формування стратегії в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидких змін, особливостей функціонального потенціалу керівників організації за таких умов. Розкриття сутності та завдань ситуаційного менеджменту, інструментів щодо формування підсистеми ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації, особливостей керівництва та лідерства в ситуаційному менеджменті

Навчальний посібник доповнює лекційний матеріал з обов'язкового ОК «Стратегія підприємства та ситуаційний менеджмент» другого (магістерського) освітнього рівня підготовки фахівців за ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування».

Основним завданням навчального посібника є формування у здобувачів вищої освіти майбутніх керівників вищого рівня управління таких загальних та спеціальних компетенцій:

- здатність генерувати нові ідеї (креативність);

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами;
- здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту;
- здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
- здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Навчальний посібник «Стратегія організації та ситуаційний менеджмент» для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» розроблений для більш глибокого та розширеного вивчення ОК «Стратегія підприємства та ситуаційний менеджмент».

Як працювати з навчальним посібником:

- перегляньте планування ОК;
- проаналізуйте свої можливості і доцільність вивчення ОК;
- уважно перегляньте рекомендовану літературу;
- уважно ознайомтесь з питаннями та завданнями які розглядаються по кожному розділу;
- кожне питання та завдання яке розглядається пов'яжуть з тими питаннями та завданнями розділів які розглядалися раніше.

NB Навчальний посібник «Стратегія організації та ситуаційний менеджмент» складається з восьми розділів.

Розділи навчального посібника:

Розділ 1. Стратегія організації: основні дефініції, концептуальні підходи до розробки та реалізації.

Розділ 2. Стратегічний аналіз як аналітична база для розробки стратегії організації.

Розділ 3. Стратегічне позиціонування організації.

Розділ 4. Характеристика функціоналу вищого керівництва організації в сучасних умовах.

Розділ 5. Теоретико-методичні основи ситуаційного менеджменту.

Розділ 6. Діагностика в ситуаційному менеджменті.

Розділ 7. Технології ситуаційного менеджменту.

Розділ 8. Керівництво та лідерство в ситуаційному менеджменті.

В першому розділі обґрунтовано методологічні та методичні підходи до розробки стратегії, розглянуто концептуальні основи розробки стратегії

організації, їх класифікацію та види, надано загальну характеристику процесу реалізації стратегії.

У другому та третьому – розкрито сутність стратегічного аналізу та його місце в процесі розробки та реалізації стратегії організації, розглянуто моделі середовища організації, надано характеристику основних інструментів стратегічного аналізу, обґрунтовано методику стратегічного позиціонування організації.

Четвертий розділ розкриває актуальність розробки стратегії організації в сучасних умовах; особливості формування стратегії в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидких змін; еволюцію вимог до функціонального потенціалу керівників організації та методологію оцінки можливостей загального керівництва організації у XXI столітті.

П'ятий та шостий розділи надають теоретико-методичні основи ситуаційного менеджменту та методику проведення діагностики в ситуаційному менеджменті.





Методики та методи формування моделей управлінських ситуацій, технологічна схема організації ситуаційного менеджменту, адаптивні (альтернативні) плани роботи організації розкрито та обґрунтовано у сьомому розділі посібника.

Особливості сучасного керівництва в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін, рольову поведінку менеджера в проблемних ситуаціях, роль соціально-психологічного клімату в ситуаційному менеджменті, ситуаційні моделі лідерства – розкриває восьмий розділ навчального посібника.

В кінці кожного підрозділу надано висновки (стисле резюме), завдання та запитання для самоконтролю.

Завершує навчальний посібник тестування, глосарій, перелік рекомендованих та використаних джерел, додатки.

Використані позначки та символи:

 <i>прочитайте</i>	 <i>запам'ятайте</i>	 <i>завдання (питання) для самоконтролю.</i>
<i>NB - зверніть увагу (увага)</i>	 <i>виконайте тести</i>	

Зміст

Розділ 1. Стратегія організації: основні дефініції, концептуальні підходи до розробки та реалізації.....	8
1.1. Методологічні та методичні підходи до розробки стратегії.....	8
1.2. Концептуальні основи розробки стратегії організації.....	16
1.3. Класифікація та види стратегій організації.....	19
1.4. Загальна характеристика процесу реалізації стратегії.....	23
Висновки (стисле резюме).....	24
Завдання та запитання для самоконтролю.....	24
Розділ 2. Стратегічний аналіз як аналітична база для розробки стратегії організації.....	26
2.1. Сутність стратегічного аналізу та його місце в процесі розробки та реалізації стратегії організації.....	26
2.2. Моделі середовища організації.....	31
2.3. Характеристика основних інструментів стратегічного аналізу.....	35
Висновки (стисле резюме).....	45
Завдання та запитання для самоконтролю.....	46
Розділ 3. Стратегічне позиціонування організації.....	47
3.1 Стратегічна зона господарювання (СЗГ) та стратегічний господарський центр (СГЦ).....	47
3.2. Життєві цикли товару, попиту, технології та традиційні стратегії конкуренції.....	49
3.3. Аналіз та виділення СЗГ за І. Ансоффом (матриці БКГ, GE/McKinsey, Shell/DPM).....	52
Висновки (стисле резюме).....	64
Завдання та запитання для самоконтролю.....	64
Розділ 4. Характеристика функціоналу вищого керівництва організації в сучасних умовах.....	65
4.1. Актуальність розробки стратегії організації в сучасних умовах.....	65
4.2. Особливості формування стратегії в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидких змін.....	68
4.3. Еволюція вимог до функціонального потенціалу керівників організації.....	71
4.4. Методологія оцінки можливостей загального керівництва організації у XXI столітті.....	75
Висновки (стисле резюме).....	80
Завдання та запитання для самоконтролю.....	81
Розділ 5. Теоретико-методичні основи ситуаційного менеджменту.....	82
5.1. Сутність та завдання ситуаційного менеджменту в системі менеджменту організації.....	82

5.2. Класифікація ситуацій в ситуаційному менеджменті.....	85
5.3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту.....	87
Висновки (стисле резюме).....	92
Завдання та запитання для самоконтролю.....	93
Розділ 6. Діагностика в ситуаційному менеджменті.....	94
6.1. Сутність дефініції «діагностика» та «діагностика в ситуаційному менеджменті».....	94
6.2. Процес та види діагностики, методика її проведення.....	97
6.3. Моніторинг зовнішнього середовища.....	99
Висновки (стисле резюме).....	107
Завдання та запитання для самоконтролю.....	107
Розділ 7. Технології ситуаційного менеджменту.....	109
7.1. Методики та методи формування моделей управлінських ситуацій.....	109
7.2. Технологічна схема організації ситуаційного менеджменту.....	112
7.3. Адаптивні (альтернативні) плани роботи організації.....	114
Висновки (стисле резюме).....	119
Завдання та запитання для самоконтролю.....	120
Розділ 8. Керівництво та лідерство в ситуаційному менеджменті.....	121
8.1. Особливості сучасного керівництва в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін.....	121
8.2. Рольова поведінка менеджера в проблемних ситуаціях.....	124
8.3. Соціально-психологічний клімат та його роль в ситуаційному менеджменті.....	129
8.4. Ситуаційні моделі лідерства.....	129
Висновки (стисле резюме).....	136
Завдання та запитання для самоконтролю.....	136
Підсумкове тестування.....	137
Глосарій.....	152
Перелік рекомендованої та використаної літератури.....	156
Додатки.....	160

Розділ 1. Стратегія організації: основні дефініції, концептуальні підходи до розробки та реалізації



1.1. Методологічні та методичні підходи до розробки стратегії

Стратегія в організації розробляється керівництвом вищої ланки в рамках існуючої підсистеми стратегічного менеджменту.

На сьогодні домінує концептуальна модель ієрархічного аналізу, планування, виконання та контролювання, в стратегічному менеджменті, що була запропонована Ф. Котлером, адаптований вид якої наведено на рис. 1.1.

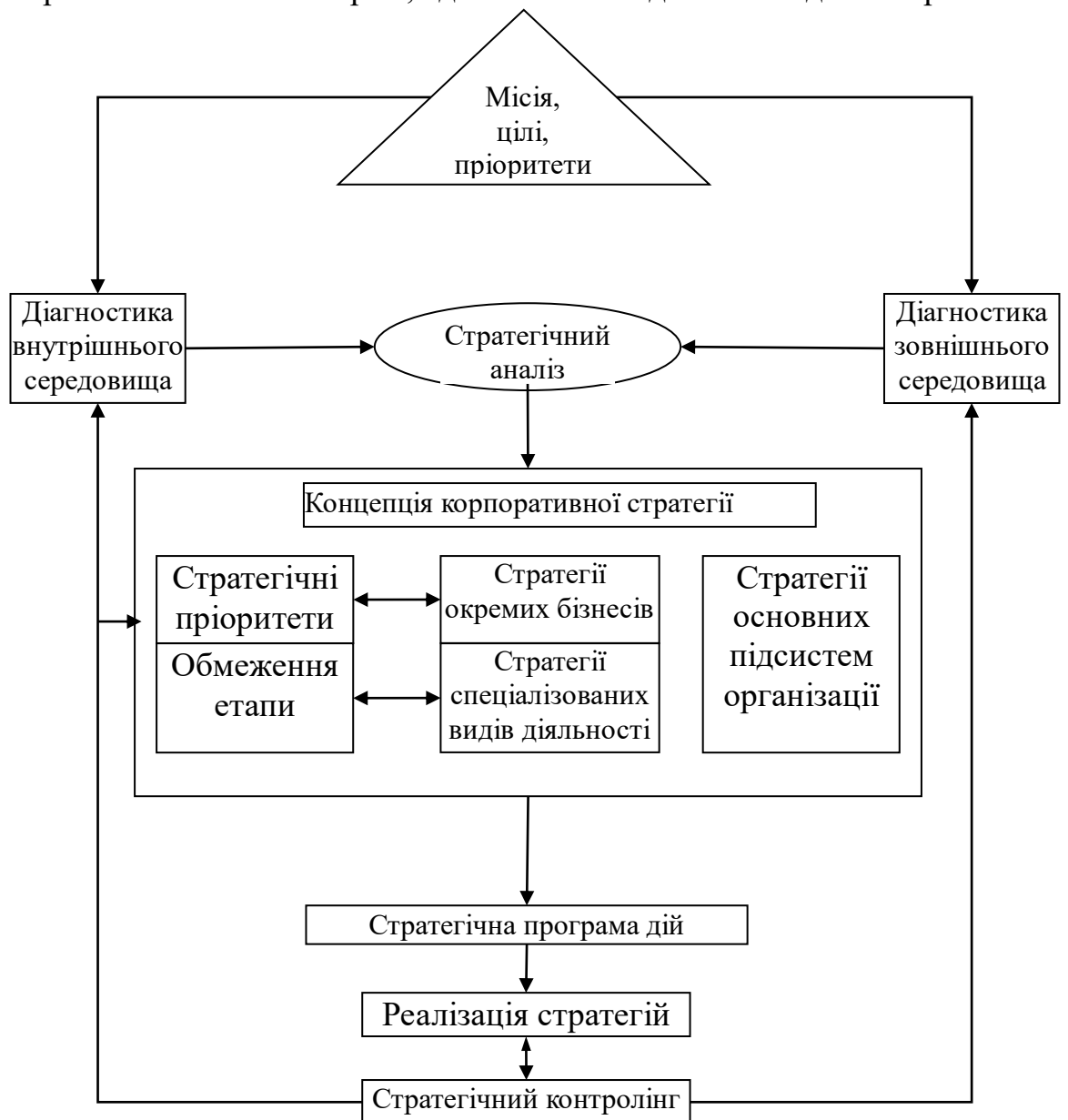


Рис. 1.1. Концептуальна модель стратегічного менеджменту за Ф. Котлером [28].

Згідно з цією моделлю основами стратегічного менеджменту є:

1. Аналіз зовнішнього середовища організації;
2. Внутрішня діагностика організації;
3. Визначення місії та цілей організації;
4. Розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій по конкретним підсистемам організації;
5. Розробка та розгорнуте представлення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
6. Реалізація стратегії;
7. Оцінка результатів та зворотний зв'язок.

NB Зверніть увагу на недоліки цієї моделі для практичного використання.

За висновками Генрі Мінцберга [45], насправді управління не відбувається відповідно до моделі, наведеної на рис. 1.1. Цьому твердженню є декілька пояснень які надано в таблиці 1.1.


Таблиця 1.1

Г. Мінцберг щодо моделі стратегічного менеджменту Ф. Котлера.

№ за порядком	Зміст
По перше	Запропонована технологія стратегічного менеджменту «зверху – вниз» - від формулювання місії та цілей до контролювання над їх досягненням на практиці не працює. Невелика група людей верхньої ланки апарату управління, що очолює складну організацію, не здатна розробити такі детальні стратегії та плани їх реалізації, які іншим залишається лише виконати. Зовнішнє середовище організації надто складне, непередбачуване та бурхливе, щоб можна було розробляти велику кількість детальних стратегій, та спускати їх для виконання на нижчі рівні управління.
По друге	Менеджери організацій не дуже схожі на аналітиків та плановиків, що лише систематично думають про виконання стратегій. Їх діяльність надзвичайно залежить від ситуацій. Практика відомих організацій показує, що стратегії, які були реалізовані, не були сформульовані заздалегідь. Вони з'явилися в процесі подій, що виникли в діяльності організації, і не були свідомо заплановані.
По третє	Сьогодні немає підстав для сумніву, що реальність управлінської діяльності не схожа на ієрархічні моделі, які представляють аналізування, планування, реалізацію та контролювання, як окремі види діяльності, що виконуються послідовно.

№ за порядком	Зміст
По-четверте	Функції управління, що введені до складу стратегічного менеджменту, не відповідають вимогам принципу циклічності процесів. У відповідності до принципів загального менеджменту, реалізація складних процесів, яким є стратегічний менеджмент, відбувається за участю усіх загальних функцій управління. Відсутність будь-якої функції в процесі управління створює розриви, що призводять до порушення процесу.
По-п'яте	Процес реалізації стратегічних програм та стратегій має довгостроковий характер, який може тривати 10-15 років. Правильність вибору організацією стратегій може оцінити лише споживач. Логіку поведінки споживача можливо виявити тільки <i>post factum</i> , і вона може не співпадати зі стратегією, що задумала організація. Відхилення, що може виникнути в реалізації стратегії, теж виявляється <i>post factum</i> , за допомогою заключного етапу контролювання стратегії.

Існуючі недоліки ієрархічної моделі стратегічного менеджменту не дають підстав для того, щоб організації не визначали місію та цілей своєї діяльності, а також не формулювали чітко стратегію успіху. Необхідно переосмислити підходи до організації процесів управління в напрямку поєднання стратегічного та оперативного управління.

 **NB Прочитайте та законспекуйте нову парадигму стратегічного менеджменту.**

Нова парадигма стратегічного менеджменту складається наступним чином. Головним призначенням стратегічного менеджменту є досягнення синергічного ефекту, що може досягти організація шляхом визначення та реалізації стратегій успіху. Термін «синергетика» підкреслює принципову роль колективних взаємодій у виникненні та підтриманні процесів самоорганізації у різних відкритих системах, до яких належать організації. В стратегічному менеджменті синергетика може стати основою для прийняття ефективних рішень в умовах, коли організація внаслідок своєї відкритості постійно знаходиться під впливом нестабільного та нелінійного зовнішнього середовища.


Ідея синергії не нова. Розробкою проблем та можливостей застосування методів синергетики займалися такі вчені, як В. Занг, А. Андерсен, І. Ансофф, М. Портер, І. Поспелов, М. Мартиненко та ін. Існуючі розробки з теорії синергетики дають можливість розглядати стратегічне та оперативне управління організаціями в динаміці, яким притаманна не лінійність,

нестійкість та біфуркації. Такі організації постійно зазнають трансформуючого впливу певних внутрішніх та зовнішніх сил. В таких організаціях стабілізуючу роль виконують цілі та стратегії, а динамічне забезпечення трансформації організації до умов, що виникають під впливом збуджуючих сил, покладається на лінійне управління.

Синергія виникає за рахунок таких взаємозв'язків (горизонтальних та вертикальних) у внутрішньому середовищі організації, які є або можуть стати вагомими факторами для забезпечення реалізації місії, виживання, конкурентоспроможності за існуючих умов зовнішнього середовища. Вона залежить від співвідношення між можливостями (потенціалом) організації, структурами організації (система елементів та зв'язків) та умовами, що створює зовнішнє середовище.

В сучасній управлінській літературі поняття «синергії», «синергізму» та «синергічного ефекту» часто ототожнюються. Але для ясності ці поняття треба розділяти. Синергія або синергізм є особливі властивості організації, що забезпечують якісно відмінні типи поведінки, які вона набуває за рахунок організації нелінійних динамічних взаємозв'язків між внутрішніми елементами організації та її зовнішнім середовищем. Наслідком синергії є створення специфічних режимів об'єднання елементів організації, що забезпечують досягнення цілей й діяльності, що є неможливим за відсутності таких взаємозв'язків.

Під синергічним ефектом слід розуміти зміну кількісних (економічних, фінансових, ринкових) та якісних показників діяльності організації, що відбуваються під впливом синергії. Синергічний ефект виникає лише за умови створення системних зв'язків між стратегічним та лінійним управлінням в організації.

 **NB Зверніть увагу на модель управління орієнтовану на синергізм.**

Модель стратегічного менеджменту, орієнтованого на синергізм, представлена на рис. 1.2.

Як і всі моделі стратегічного управління, запропонована модель містить такі складові: місію, цілі діяльності організації, стратегії, потенціал. Суттєве доповнення моделі складає блок реалізації стратегій, що забезпечує динаміку процесів, побудованих на умовах синергізму.

В літературі визначення суті стратегій є питанням дискусійним. Одні науковці розглядають стратегію як процес, інші як результат діяльності.

NB Стратегія – це декларація про наміри, яка визначає обраний підхід для досягнення визначених цілей у майбутньому.

Томпсон і Стрікленд (52) визначили це як: «Шаблон дій, які використовують менеджери для досягнення організаційних цілей». Стратегія спрямована на майбутнє. Йдеться про те, щоб вирішити, куди ви хочете потрапити і як ви збираєтеся туди потрапити. Воно стосується як цілей, так і засобів.

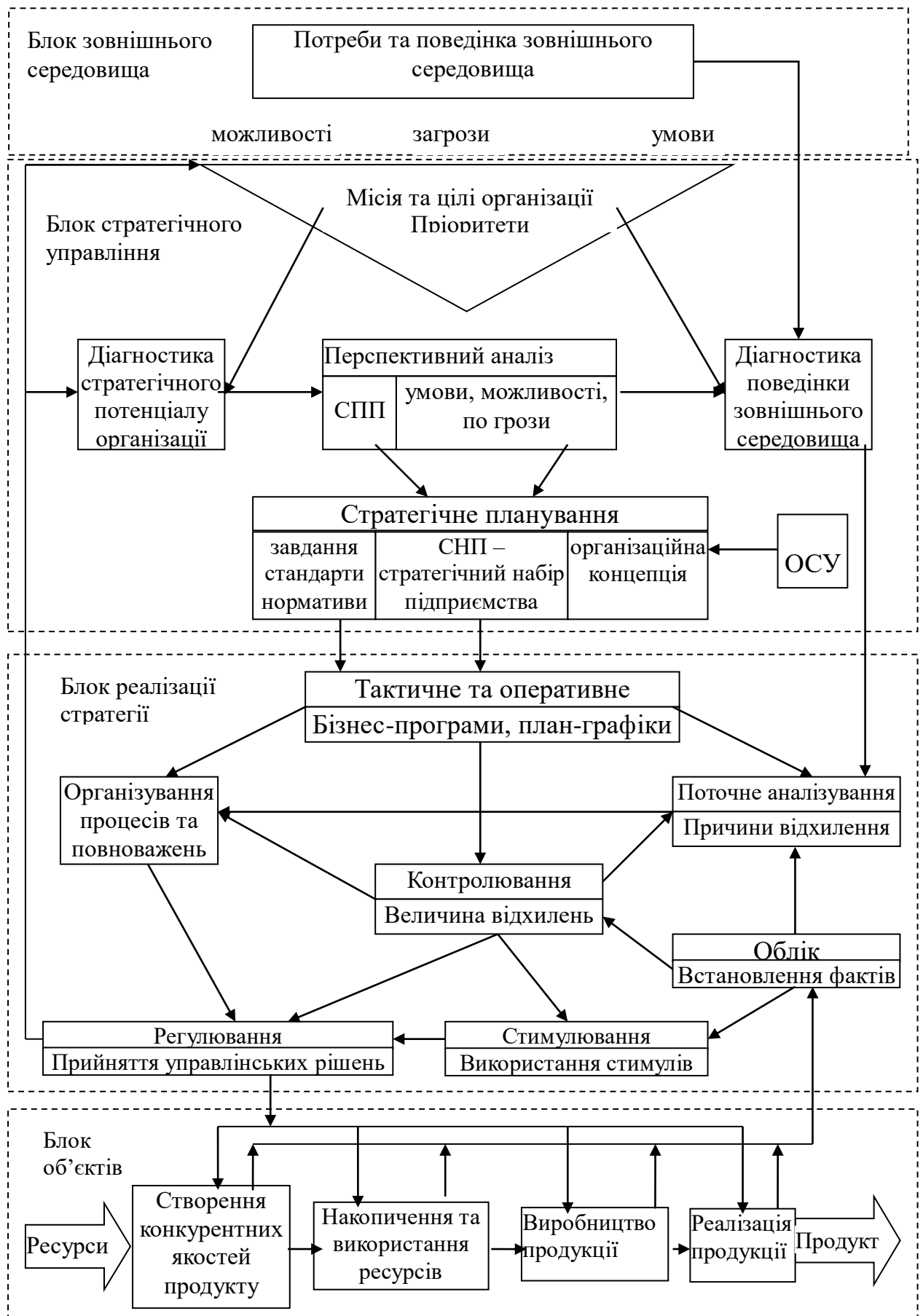


Рис. 1.2. Модель стратегічного менеджменту, орієнтованого на синергізм [28].

Вони зазначають: «Стратегія це те, що ми хочемо зробити, і те як ми збираємося це зробити». Стратегії визначають довгострокові цілі, але вони також охоплюють те, як ці цілі будуть досягнуті (стратегічне планування). Вони направляють цілеспрямовані дії для отримання необхідного результату.

Але формулювання стратегії не є таким детермінованим, раціональним і безперервним процесом, як це часто припускають. Sparrow та інші [51] коротко стверджували, що: «Стратегія не є раціональною і ніколи такою не була». Було сказано [37], що «стратегія — це все, що не є чітко визначеним або зрозумілим». Це може зайти занадто далеко, але насправді формулювання стратегії найкраще можна описати як «вирішення проблеми в неструктурованих ситуаціях» [38], а стратегії завжди будуть формуватися в умовах часткової невизначеності.

NB Зверніть увагу на визначення терміну стратегія.

Куїнн [49] зазначив, що стратегія може бути просто «широко поширеним розумінням, яке є результатом потоку рішень». Він вважав, що формулювання стратегії відбувається за допомогою «логічного інкременталізму», тобто вона розвивається в кілька кроків, а не замислюється як ціле.

Оригінальне трактування стратегії дає Г. Мінцберг [45] (див. табл.1.2). Він визначає «стратегію» через комбінацію п'яти «П»: плану, патерну, позиції, перспективи та прийому.

Таблиця 1.2

Трактування стратегії за Г. Мінцбергом

Комбінація «Р»	Характеристика
Стратегія як план	Певний вид свідомо та навмисно розробленої послідовності дій, якої дотримуються у конкретній ситуації. У стратегії-плану дві суттєві характеристики: вона створюється заздалегідь до початку дій та її навмисно розробляють із певною метою.
Стратегія як прийом	Прийом який робить компанія, щоб обіграти своїх конкурентів у конкретній ситуації.
Стратегія як патерн процесів	Стійкі показники поведінки організації. Відповідно до такого розуміння стратегія може бути як заздалегідь продуманою, так і вибудовується по ходу розвитку подій, і представляє певну послідовність у поведінці. У разі якщо стратегія – це принцип поведінки чи слідування певної моделі поведінки. Організації розробляють плани на майбутнє та виводять принципи поведінки зі свого минулого. Таким чином стратегію як план можна назвати наміченою (переднакресленою, заздалегідь планованою) стратегією, а


	<p>стратегію як спосіб поведінки – стратегією, що здійснюється. З досвіду очевидно, що стратегії, що заздалегідь розробляються, не завжди перетворюються на реалізовані.</p> <p>Але є і третій випадок - поява та розвиток нової стратегії, коли реалізується незапланована модель поведінки. Зроблені кроки один за одним, з часом вибудовуються в якусь послідовність або принцип - патерн дій.</p>
Стратегія як позиція	Полягає у пошуку найвигіднішої позиції організації на ринковому ландшафті. При цьому вигідна позиція може розшифруватися в різних термінах: має кращий потенціал прибутковості, більш захищена від конкуренції, відповідає ресурсам і компетенціям організації тощо.
Стратегія як перспектива	Сприймається як сприйняте членами організації бачення/сприйняття світу, яке реалізується через наміри та дії.

Усі розглянуті визначення стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдино правильним. У якомусь сенсі вони самостійні, але за великим рахунком кожна з них немислима без інших. Не всі плани стають принципами поведінки, і не всі патерни виникають з урахуванням плану. Деякі хитрощі не піднімаються до рівня позиції, тоді як деякі стратегії є чимось більшим, ніж просто позиція, але все ж таки меншим, ніж перспектива. Кожне визначення стратегії додає щось важливе для нашого розуміння, орієнтує нас на те, щоб ставити нові фундаментальні питання щодо природи організації загалом.

І. Ансофф вважає, що стратегія «є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [35]. Він виділяє чотири різні групи цих правил характеристика яких надана на рис. 1.3.

Доцільним також є висновок З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, що сутність стратегії визначається присутністю наступних процедур: визначення напрямків досягнення цілей; встановлення взаємодії із зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності організації [33].

Узагальнення цих визначень показує що:

 **NB Стратегія** - це є набір специфічних правил та орієнтирів, дотримання яких дає змогу керівництву організації провести об'єднання усіх напрямків управлінської діяльності (процес синергізму) та підпорядкувати їх процесу досягнення спільних цілей.

За своїм призначенням ці правила визначають: ставлення організації до зовнішнього середовища, об'єднання функціональних областей ключових

результатів та їх взаємодії в процесі досягнення цілей, переходу від зовнішніх стратегій до внутрішніх стратегій.

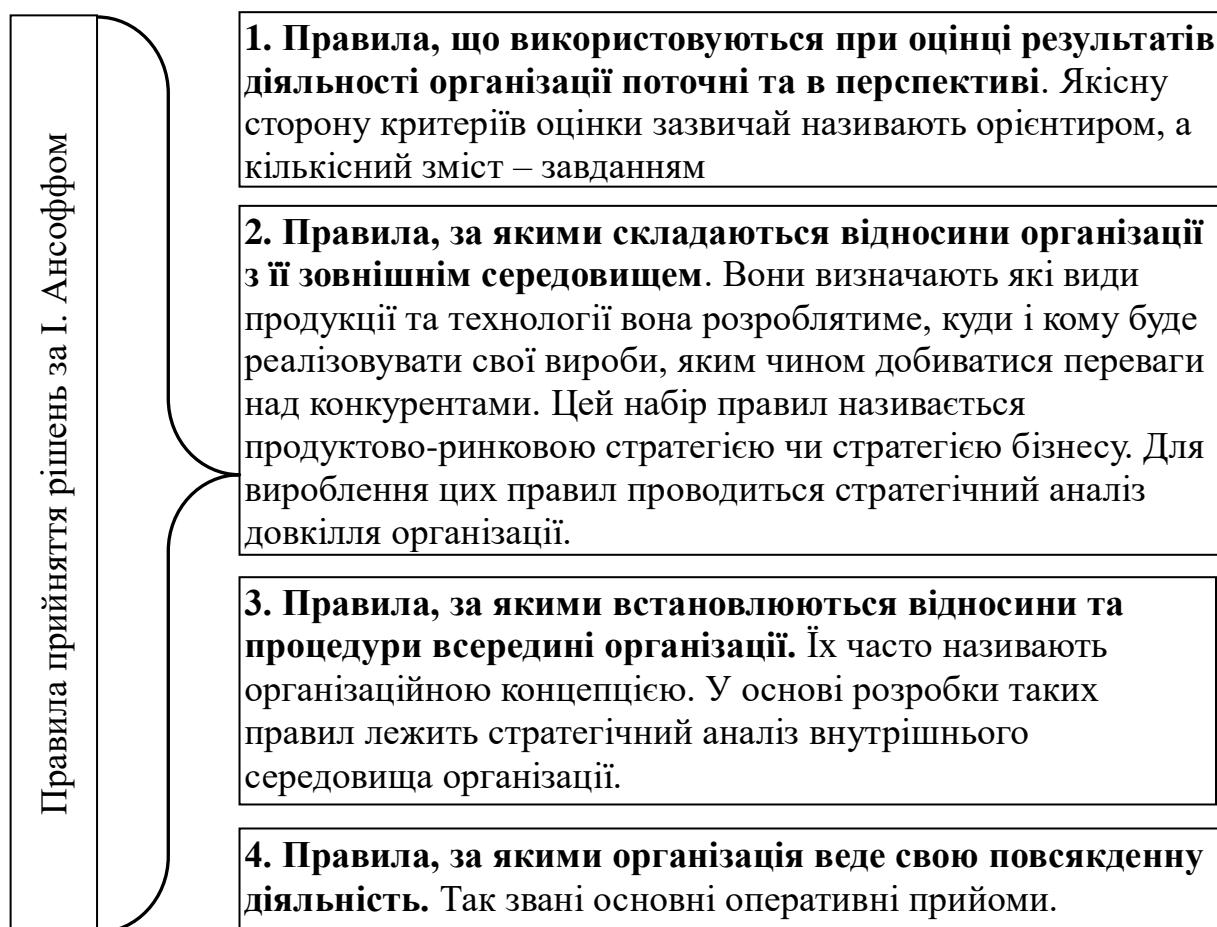


Рис. 1.3. Правила прийняття рішень за І. Ансоффом [35]

NB Стратегія - це ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена в вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

NB Зверніть увагу на роль конкурентних переваг та сутність ключової бізнес -компоненти.

Вирішальним елементом розробки та реалізації стратегії - є цільова орієнтація в використанні ресурсів організації. В кінцевому результаті, стратегія організації зводиться до створення системи конкурентних переваг. При цьому ключова бізнес-компонента (Core Competence) як стратегії, так і відповідної програми розвитку організації визначається в знаннях та практичних навичках по створенню і реалізації своїх конкурентних переваг.

NB Зверніть увагу на три обов'язкових складових стратегії організації.

Стратегії організації включають три обов'язкових складових: особливу компетентність організації, сфери діяльності і план розміщення (використання) ресурсів.



NB Особлива компетентність указує на найсильніші сторони діяльності організації. Це та сфера діяльності, у якій організація має найбільшу конкурентну перевагу і бажає її використовувати в майбутній діяльності як стратегію бізнесу.



NB Сфера діяльності визначає стратегічний розмір ринку, на який орієнтує свою діяльність організація. У залежності від свого потенціалу організація може вибирати як ринкову стратегію один ринок з певною кількістю взаємозалежних товарів, орієнтувати свою діяльність на декількох ринках або освоювати безліч ринків.



NB Розміщення ресурсів указує на вибір керівництвом організації кращих сфер діяльності і виділення на їх розвиток певної кількості обмежених ресурсів. У силу своєї обмеженості і жорсткого регулювання використання ресурсів, організація змушена перерозподіляти наявні ресурси між різними сферами діяльності.



1.2. Концептуальні основи розробки стратегії організації

Для того, щоб зрозуміти процеси розробки стратегій організації, необхідно визначити ключові елементи цих процесів.



Розробка стратегії - це обґрунтування гіпотез про бажані результати, які б хотіли отримати керівники організації: за умови, коли зовнішнє середовище буде змінюватись так, як це бачать керівники організації.

Таким чином стратегія має вказувати на особливості поведінки організації в зовнішньому середовищі, розкривати логіку і послідовність дій її менеджменту. При цьому головною гіпотезою є поведінка конкурентів, які також працюють в майже такому ж зовнішньому середовищі, як і організація і діють проти неї. Дійсні наміри конкурентів ретельно приховані. Тому організація обґрунтовує гіпотезу поведінки конкурентів в густому тумані і керівництво змушене приймати рішення з дуже великим рівнем

невизначеності. Якщо базуватися на ієрархічній концепції розробки стратегій, то відповідні дії конкурентів можуть бути не вірно зрозумілими та недооціненими.

Процес розробки і реалізації стратегії розділено в часі. Правильність прийнятих стратегічних рішень можна визначити лише після того, як об'єкт управління отримає результат. Як правило, отриманий результат не співпадає з задуманою стратегією. Він показує лише реалізовану стратегію. Зрозуміло, що менеджмент організації, оцінюючи реальний стан зовнішнього середовища та власний потенціал, приймає відповідні рішення щодо дотримання параметрів розробленої стратегії. Ці рішення можуть призвести або до компенсації відхилень від стратегій, або до корегування цих стратегій. Вибір того чи іншого напрямку є рівнем невизначеності в прийнятті управлінських рішень. У таких умовах діяльності організацій, виникає необхідність перегляду концепції розробки стратегій.

NB Зверніть увагу на особливості використання ієрархічного принципу розробки стратегії організації.

Ієрархічний принцип розробки стратегій можуть використовувати лише організації, які щойно створені. В діючих організаціях не існує різкого переходу від однієї (старої) стратегії до іншої нової. Це складний перехідний період пошуку шляхів, що ведуть до досягнення довгострокових цілей. Тому розробка нової стратегії відбувається паралельно виконанню діючої стратегії.

Такий перехід відбувається під впливом принципу спадковості. Процес реалізації діючої стратегії показує де керівництво організації допустилося помилок при її визначенні, що дійсно відбувається в зовнішньому оточенні але не було ураховано в стратегії та які можливі дії треба перенести в нову стратегію.

Оскільки головні події при реалізації: відбуваються на низовому та середньому рівнях, то і більшість стратегій є результатом прийняття рішень на цих рівнях. Вони є наслідком невизначеності в діяльності цих рівнів. ця ідея відображена на рис. 1.4, де показано, що:

- при визначенні стратегій можна задіяти два процеси - прямий та зворотний. При прямому процесі формуються бажані напрямки стратегічної діяльності організації, які можуть привести до досягнення цілей. При зворотному процесі розглядаються поточні фактори зовнішнього середовища, які є причиною невизначеності та є впевненість в тому, що вони будуть в майбутньому впливати певним чином на діяльність організації;

- стратегії є наслідком невизначеності ситуацій, що виникають в діяльності організації. Чим більшою є міра невизначеності, тим важливішою є необхідність в розробці відповідних стратегій;

- більш реальні стратегії формуються на нижчих та середніх ланках управління, які мають справу з реальною поведінкою факторів зовнішнього середовища.

Відповідно до принципу динамічної рівноваги бажані стратегії є лише стратегічними напрямками діяльності організації, тому що на практиці вони не можуть бути реалізовані в повному обсязі. Модель майбутнього не співпадає з її реальною дійсністю. Тому розроблені стратегії (модель майбутнього) в процесі їх реалізації дуже часто змінюються.

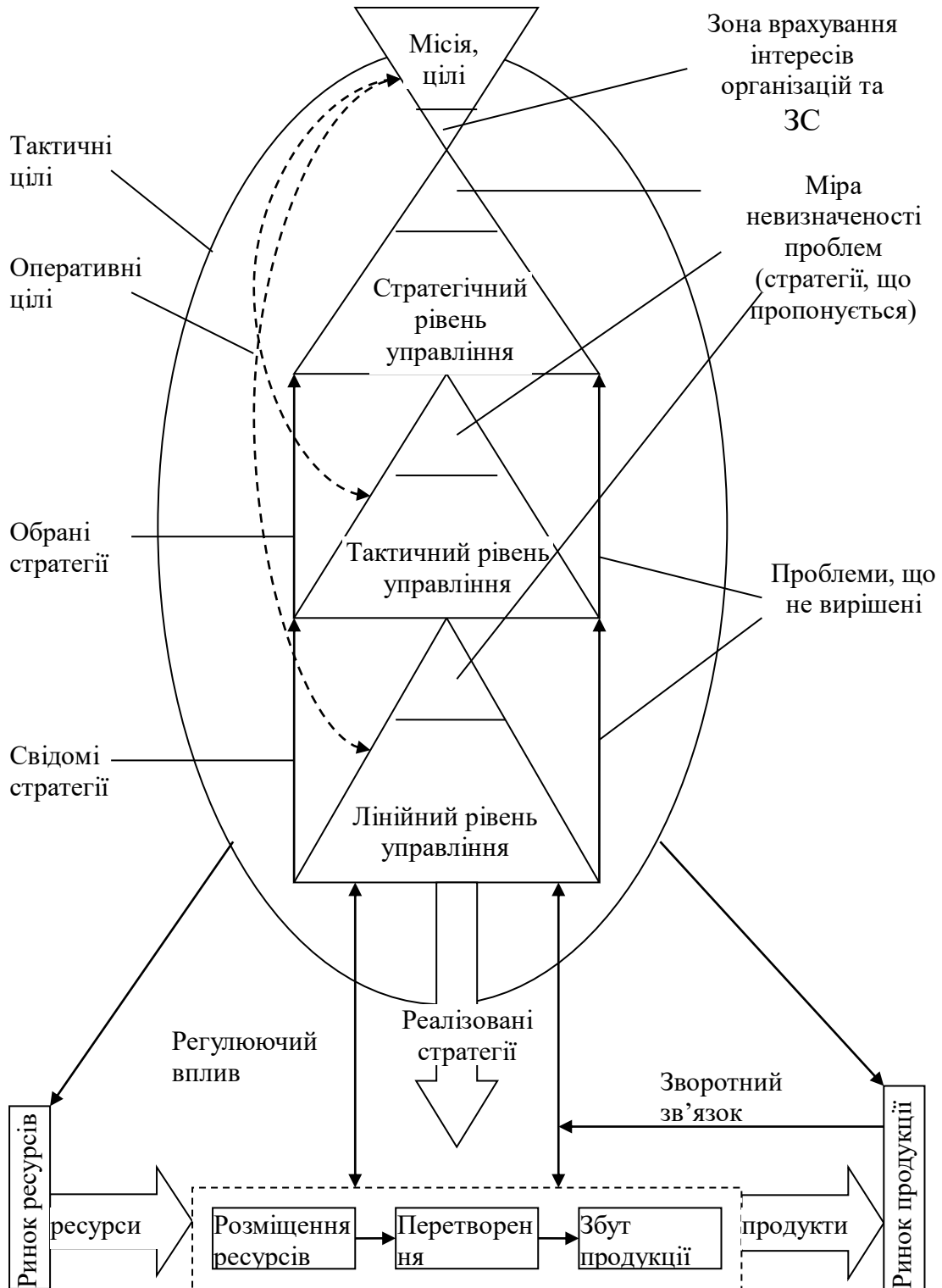


Рис.1.4 Концептуальна схема розробки стратегій організації [28]



1.3. Класифікація та види стратегій організації

В залежності від рівня прийняття стратегічного рішення існує наступна класифікація стратегій організації: корпоративна, ділова (бізнес стратегія), функціональна та операційна [28].

NB Корпоративна стратегія є загальним планом організації (формується на вищому рівні управління) й поширюється на всю організацію, охоплюючи всі напрями її діяльності.

NB Ділова стратегія забезпечує розробку підходів та дій які спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу організації.

Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб забезпечити сильні довгострокові конкурентні позиції на ринку.

NB Функціональна стратегія розробляється для кожної конкретної функціональної сфери діяльності організації. Наприклад: операційної, фінансової, маркетингової тощо.

NB Операційна стратегія є базою (основою) піраміди розроблення стратегій організації. Вона формує конкретні стратегічні ініціативи і підходи у керівництві операційними одиницями.

Вона визначає, як забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань, таких, наприклад, як управління запасами, транспортування, тощо.

Функціонування організації в сучасних, реальних ринкових умовах вимагає її безперервно коригувати свою діяльність. Тому організація має застосовувати різні загальні стратегії.



NB Зверніть увагу на види загальних стратегій організації.

Як правило, до загальних стратегій організації зараховують:

- стратегії зростання;
- стратегії підтримки;
- стратегії реструктуризації
- стратегії скорочення (згорання) діяльності;
- стратегію санації.

Стратегія зростання як поняття пов'язана як з продуктами (товарами, послугами), так і з ринками на яких вони реалізуються чи надаються.


Для більш глибокого розуміння стратегії зростання варто ознайомитися з напрямками зростання які представлені на матриці П. Дойля (див. рис.1.5).

Стратегії зростання сучасної організації реалізуються наступними шляхами:

- експансією;
- диверсифікацією (концентричною та за принципом створення конгломерату);
- інтеграцією (вертикальною та горизонтальною);
- диференціацією ринку;
- глобалізацією діяльності.

Освоєні ринки	<p><u>Стратегія проникнення на ринок</u></p> <p>Збільшення частки ринку. Збільшення інтенсивності споживання товарів: збільшення частоти здійснення покупок; збільшення кількості використовуваного товару; нові можливості використання товару.</p>	<p><u>Стратегія розроблення товару</u></p> <p>Модернізація товару. Розширення асортименту продукції, що виробляється. Просування нових товарів на вже освоєні ринки</p>
Нові ринки	<p><u>Стратегія розвитку ринків</u></p> <p>Розширення ринків збуту товарів, які вже існують Розширення ринків збуту товарів, які вже існують: освоєння нових географічних ринків; освоєння нових сегментів ринку.</p>	<p><u>Стратегія розвитку диверсифікації</u></p> <p>Вертикальна інтеграція: пряма інтеграція; зворотна інтеграція. Проникнення до суміжних сфер економічної діяльності (концентрична диверсифікація). Проникнення до нових сфер економічної діяльності</p>

Рис.1.5. Матриця П.Дойля напрямів зростання організації [39]

 **ВВ Зверніть увагу на шляхи реалізації стратегії зростання організації.**

Експансія полягає у захопленні чи створенні нового сегмента ринку, розширення ринку і (або) операційного потенціалу.

Стратегія диверсифікації в загальному значенні це план проникнення в нові сфери діяльності. А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють [52] такі основні стратегії диверсифікації:

– стратегії входження в нову галузь (це можливо: а) шляхом поглинання фірми, що вже існує, б) шляхом завоювання галузевого ринку «з нуля», в) за допомогою створення спільного підприємства);

– стратегії диверсифікації в родинні галузі (диверсифікація проводиться між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають споріднене виробництво й переслідують подібні стратегічні цілі);

– стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі (диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для одержання швидкої фінансової віддачі, тобто швидкого досягнення фінансових цілей);

– стратегії реструктуризації, відновлення та економії (ці стратегії є застосовними для ситуацій, коли керівництву організації, в якій показники діяльності погіршуються, потрібно змінити становище на ринку на краще);

– стратегії багатонаціональної диверсифікації (використання цього виду стратегій має на меті максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг у кожній сфері діяльності й на кожному національному ринку).

Інтеграцію розрізняють вертикальну та горизонтальну. Відповідно до трактування, поданого З. Є. Шершньовою та С. В. Оборнською, вертикальна інтеграція – це стратегія інтеграції організації з іншими організаційними формуваннями («уперед» – із системою розподілу кінцевої продукції організації, або «назад» – зі споживачами).

Горизонтальна інтеграція – це інтеграція з партнерами, що полягає у виборі системи рішень відносно необхідності встановлення зв'язків.

Стратегія глобалізації це вихід організації на так звані «загальні ринки», тобто ринки інших регіонів, держав.

Майкл Портер визначає стратегію диференціації як одну з загальних конкурентних стратегій, яка полягає в орієнтуванні діяльності організації на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів чи їх властивостей.

Стратегії підтримки спрямовані на підтримку основної діяльності організації за рахунок захисту частки ринку або підтримки операційного потенціалу організації або модифікації продукції, товарів, послуг.

Стратегії реструктуризації формують місце, зміст, порядок і методологію процесу реструктуризації організації.

Стратегії скорочення діяльності містять у собі: скорочення частки ринку (підприємство, фірма, компанія, скорочуючи, приміром, виробництво продукції, цілеспрямовано скорочує частку ринку).



NB Зверніть на види конкурентних стратегій за М. Портером.

Окреме місце в структурі стратегій організації займають конкурентні стратегії. Майкл Портер розділяє загальні конкурентні стратегії на: стратегії лідерства у зниженні витрат, стратегії диференціації, стратегії фокусування.

Для зазначених конкурентних стратегій є характерними такі риси:

а) часткове їхнє взаємопроникнення стосовно одна одної, так, що часом їх важко розрізнити;

б) взаємо пов'язування цих стратегій в єдиний процес досягнення конкурентної переваги на ринку.

Матриця конкурентних стратегій М. Портера надана на рис. 1.6.

Матриця формує п'ять основних конкурентних стратегій організації:

а) стратегію лідерства за витратами; б) стратегію широкої диференціації; в) стратегію оптимальних витрат; г) сфокусовану стратегію на низьких витратах; д) сфокусовану стратегію диференціації.

Тип конкурентної переваги	
Низькі витрати	Диференціація
Стратегія лідерства за витратами	Стратегія широкої диференціації
ЛІДЕРСТВО	
	Стратегія оптимальних витрат
ФОКУСУВАННЯ	
Сфокусована стратегія низьких витрат	Сфокусована стратегія диференціації

Рис. 1.6 Матриця конкурентних стратегій М. Портера [20].

Стратегія лідерства за витратами направлена на зниження загальних витрат організації. Мета стратегії низьких витрат полягає у створенні стійкої переваги за витратами над конкурентами і використання її як основи для боротьби з ними шляхом завоювання частки ринку.

Стратегія диференціації, спрямована на забезпечення специфічних конкурентних переваг для організації.

Стратегія сфокусована на низьких витратах (стратегію ринкової ніші) орієнтована на вузький сегмент клієнтів, де організація випереджає своїх конкурентів за рахунок низьких цін.

Сфокусована стратегія диференціації (стратегія ринкової ніші) орієнтована на забезпечення клієнтів обраного сегмента товарами або послугами, що найбільш повно відповідають їх вимогам і смакам.



1.4. Загальна характеристика процесу реалізації стратегії

NB Зверніть увагу на особливості процесу реалізації стратегії.

Генрі Мінцберг, дослідивши результати реалізації стратегій, що здійснювалися в багатьох організаціях, дійшов до висновку (див. рис. 1.7), що:

- частину задуманих (запланованих) стратегій реалізувати не вдається; те, що вдалося реалізувати, називається свідомою стратегією;
- значна частина того, що вдалося реалізувати, не входила в стратегію, що задумала організація. Вона називається виникаючою стратегією;
- на практиці реалізується якась комбінація свідомої стратегії та стратегії, що виникає [45].

Такий підхід показує необхідність проведення адаптації запланованої стратегії до поточних подій, що відбуваються в ринковому середовищі. Свідомою стратегією направлена на розміщення ресурсів та їх використання в процесі її реалізації. Стратегія, що виникає потребує переміщення ресурсів із запланованої зони в іншу, або їх розвитку чи придбання нових.

Необхідність проведення адаптації процесу реалізації стратегій потребує іншого механізму управління.

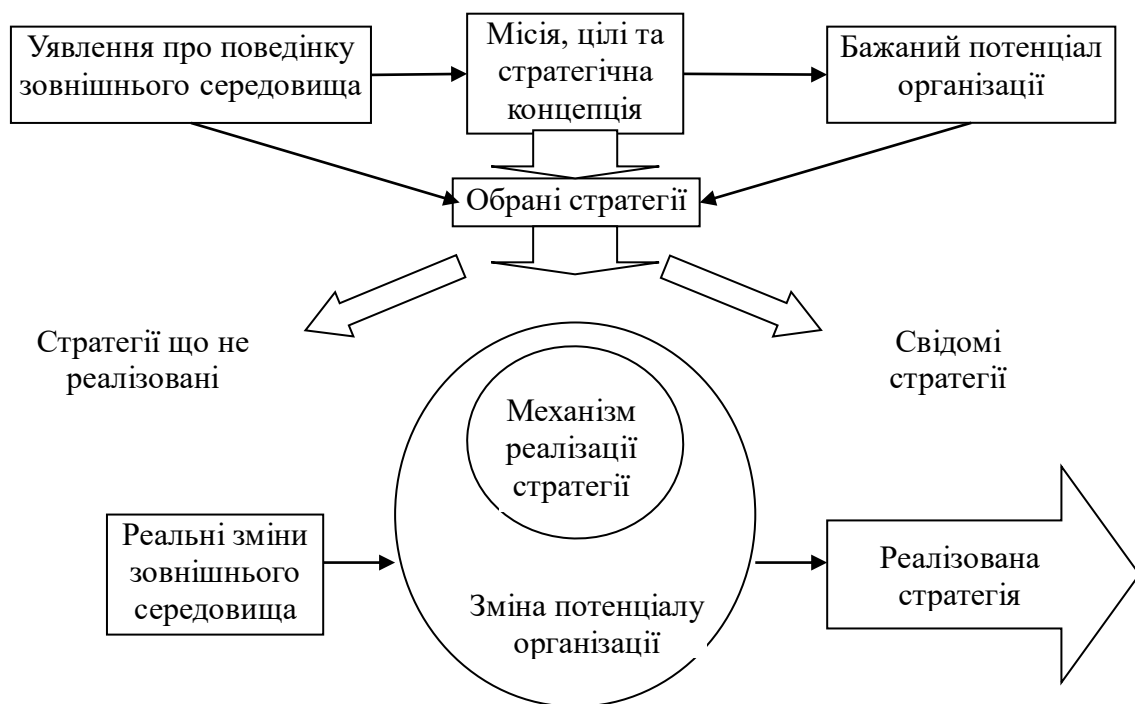


Рис. 1.7 Зміна стратегій за Мінцбергом [45]

Зважаючи на те що стратегічне управління продовжує свій еволюційний розвиток, увесь час змінюється, необхідно розглядати запропоновану модель як один із можливих варіантів реалізації стратегії організації.

Висновки (Стисле резюме)

Стратегія складне не однозначне поняття. Реалізація обраних стратегій не відбувається в той же час. Правильність прийнятих стратегічних рішень можна визначити лише після того, як об'єкт управління отримає результат. Як правило, отриманий результат не співпадає з задуманою стратегією. Він показує лише реалізовану стратегію. Зрозуміло, що менеджмент організації, оцінюючи реальний стан зовнішнього середовища та власний потенціал, приймає відповідні рішення щодо дотримання параметрів розробленої стратегії. Ці рішення можуть призвести або до компенсації відхилень від стратегій, або до корегування цих стратегій. Вибір того чи іншого напрямку є рівнем невизначеності в прийнятті управлінських рішень. У таких умовах діяльності організацій, виникає необхідність перегляду концепції розробки стратегій.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Проаналізуйте концептуальну модель ієрархічного аналізу, планування, виконання та контролювання Ф. Котлера. Які на ваш погляд плюси та мінуси цієї моделі?
2. Ви згодні з висновками Г. Мінцберга щодо ефективності моделі Ф. Котлера? Аргументуйте свою відповідь.
3. Визначте сутність нової парадигми стратегічного менеджменту.
4. Як визначає дефініцію «стратегія» І. Ансофф?
5. Як визначає сутність стратегії З.Є. Шершньова та С.В. Оборська?
6. Надайте своє визначення стратегії організації.
7. Які ви знаєте три обов'язкові складові стратегії організації?
8. Надайте характеристику процесу розробки стратегії.
9. Які ви знаєте особливості використання ієрархічного принципу розробки стратегії організації?
10. Проаналізуйте концептуальна схему розробки стратегій організації.
11. У чому полягає суть корпоративної стратегії організації?

12. Опишіть зміст і спрямованість ділової стратегії організації.
13. Які основні завдання покладені на функціональні стратегії сучасної організації?
14. Що слід розуміти під операційною стратегією організації?
15. Які стратегії відносять до загальних стратегій організації?
16. Охарактеризуйте види інтеграції: сутність, характеристика, приклади.
17. Сутність стратегії диверсифікації: можливості та обмеження.
18. Охарактеризуйте стратегії інтеграції та глобалізації діяльності. Чи можливий розвиток зазначених стратегій одночасно та паралельно?
19. Опишіть стратегії підтримки та реструктуризації. Чи завжди стратегія реструктуризації виправдовує очікування керівництва підприємства?
20. Поясніть сутність матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера.
21. Проаналізуйте зміни стратегії в процесі її реалізації за Г. Мінцбергом.

Розділ 2. Стратегічний аналіз як аналітична база для розробки стратегії організації



2.1. Сутність стратегічного аналізу та його місце в процесі розробки та реалізації стратегії організації

Для розробки та реалізації стратегії організації необхідна оперативна та повна інформація про організацію та її зовнішнє середовище.

Одним з інструментів для отримання такої інформації є стратегічний аналіз.



NB Метою стратегічного аналізу організації є виявлення тенденцій, особливостей, варіантів розвитку організації у вигляді формального, змістовного її опису.

NB Зверніть увагу на функції стратегічного аналізу.

Функції стратегічного аналізу організації надано на рис. 2.1.

Описова. Побудова моделей середовища з визначенням найбільш впливових його елементів.
Роз'яснювальна. Вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища.
Прогнозна. Створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища.

Рис. 2.1. Функції стратегічного аналізу організації.

NB Результат стратегічного аналізу організації - системна модель організації та її оточення.

NB Опанувати прийоми та методи аналізу - одне з найважливіших завдань, що постає перед керівниками, оскільки параметри середовища - це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі.

Давайте згадаємо всі складові моделі Ф. Котлера наданої в підрозділі 1.1. Аналіз моделі дозволяє говорити про центральне, ключове місце стратегічного аналізу в процесі розробки та реалізації стратегії організації.

Що ж таке стратегічний аналіз за своєю суттю? Вітчизняним організаціям останні кілька років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, лавина нових директивних рішень і законодавчих актів, що зменшують внутрішні ресурси та зростання агресивності зовнішнього середовища. У таких умовах ухвалювати стратегічні рішення щодо стратегії організації складно.

Інформаційну та аналітичну основу формування стратегії організації формує стратегічний аналіз, методичне забезпечення якого характеризується різноманітністю підходів та інструментів.

NB Зверніть увагу на загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу.

Сучасні загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу організації надано в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Сучасні загальні тенденції в підходах до стратегічного аналізу організації

№ з/р	Характеристика тенденцій
1	Зовнішнє середовище (або середовище непрямого впливу) - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.
2	Проміжне середовище (або «середовище завдань») - це сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість (збитковість) організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій.
3	Внутрішнє середовище організації - це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість (збитковість) і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу організації.

Всі інструменти та методи для аналізу впливу факторів середовища на діяльність організації використовує сучасний стратегічний аналіз.

NB Основне завдання менеджера обрати підходи, моделі, інструменти і методи, які б дозволили отримати точну, повну інформацію про середовище своєї організації та адекватно оцінити їх вплив на нею.

Характеристика етапів стратегічного аналізу їх завдань, інструментів та рішень представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика етапів стратегічного аналізу в організації

Етапи	1. Аналіз місії і цілей	2. Аналіз внутрішнього середовища	3. Аналіз зовнішнього середовища	4. Аналіз середовища в цілому
Завдання	Ідентифікація місії та цілі розвитку	Оцінка стратегічного потенціалу	Оцінка стратегічного клімату (умов)	Визначення СЗГ, СГЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції (формування та аналіз альтернативного набору стратегій, вибір оптимальної). Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії
Інструменти	Модель виробничо-господарської системи організації. Модель системи стратегічного управління. «Дерево мети». Метод «дезагрегації цілей». Метод забезпечення необхідних умов.	ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг; Схема «БФР», СГЦ (БЕ, СВО); Крива навчання. Аналіз розривів. Матриця Mc / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод SPACE. Концепція BSC Нортон і Каплана	ЖЦОтр. Аналіз «поля сил». PEST, STEP-аналіз. Стратегічні зони. Ключові фактори успіху (КФУ) Модель BCG. Матриця Mc / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Модель 5-и конкурентних сил Портера. модель Хофера-Шендлер. Метод SPACE. SWOT-аналіз	Модель BCG. Матриця Mc / Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод GAP. Матриця ADL. Модель Хофера-Шендлер. Метод SPACE. SWOT-аналіз. Концепція BSC Нортон і Каплана Диверсифікація діяльності організації "продукт-ринок". Матриця "покупець-продавець". Матриця "ЖЦОтр-КП
Рішення	Вибір структури і редакції місії. Вибір (редакція) цілі розвитку. Вибір структури «дерева цілей».	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу).	Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу Вибір варіанта структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату	Вибір варіанта структури стратегічного простору. Вибір методів. Вибір оцінки позиції. Ідентифікація стратегій по позиції

Умовні позначення:

ЖЦЗд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр - схеми життєвих циклів виробів, товарів, технологій, організації, галузі. БФР - Бізнес-процеси продуктів - Функції по стадіях життєвого циклу - Ресурси для виконання функцій. СГЦ - виділення стратегічних господарських центрів (Бізнес-одиниць, Стратегічних виробничих одиниць). Аналіз «поля сил» за Ансоффом. STEP (PEST) - аналіз (СТЕП, ПЕСТ) - аналіз сфер макросередовища: соціальної, технічної, економічної, політичної. Стратегічні зони Ансоффа: структуризація мікросередовища організації, її галузі, найближчого оточення на стратегічні зони господарювання (СЗГ), ресурсів (СЗР), капіталовкладень (СЗК), технологій (СЗТ), групи стратегічного впливу (СГВ). VCG - Бостонська Консалтингова Група. «Mc / Kinsey» («конкурентний статус організації - привабливість ринку»). КП - конкурентні переваги.

Перший етап стратегічного аналізу — виявлення місії та мети, наступні три — вивчення середовища організації для прийняття рішень щодо розробки стратегії та її реалізації.

Вважається, що для формулювання місії організації достатньо розібратися з місією як поняттям, прочитати приклади місій кількох відомих організацій, трохи подумати, а потім сісти та написати свою.

NB Місія як поняття: обґрунтування практичної доцільності існування організації у соціумі (суспільстві).

Приклади місій різних організацій представлені в таблиці 1А Додатку А.

У добре сформульованій місії і співробітники і клієнти цієї організації повинні бачити її досить привабливий образ – символ. Формулювання місії – це перший крок до позиціонування організації у суспільстві.

Найбільш поширеним методом формування системи цілей вибору цільових пріоритетів є «Дерево цілей».

Для встановлення цілей відповідних рівнів та адекватного розподілу ключових ресурсів організації рекомендується система пріоритетів надана на рис. 2.1.

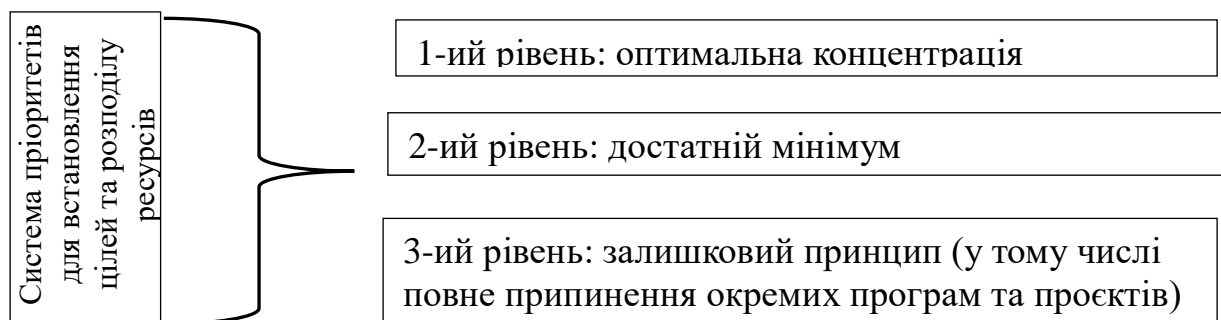


Рис. 2.1. Рекомендована система пріоритетів для встановлення цілей та розподілу ресурсів.

В результаті аналітичного з'єднання прийнятої системи пріоритетів із встановленими стратегічними цілями формується система стратегічних цільових пріоритетів організації.

У принципі встановлена місія, система стратегічних цільових пріоритетів та програма конкретних дій, що забезпечують їхнє практичне здійснення для будь-якої організації, цілком можуть виконувати роль первинної стратегії – міні-стратегії. Так званий MOST (М – mission, О – objectives – цілі, S – strategy as strategic priorities – T – tactics – тактика).

За чотирма групами правил що визначають сутність стратегії (див. Розділ 1, рис.1.3) І. Ансоффа саме для визначення 2-ої та 3-ї групи правил проводиться стратегічний аналіз.

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій та проєктів організація відповідає цільовим вимогам. Ми проводимо, таким чином, аналіз фактичного та нормативного потенціалів (або порівнюємо себе з головним конкурентом, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). Після закінчення аналізу з'являється картина сильних та слабких сторін організації.



NB Сильні сторони – це можливі ключові чинники успіху.

Аналіз зовнішнього середовища організації, виконаний щодо мети та кола продуктивних бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються довкіллям: оцінити можливості та загрози.

NB Аналіз у жодному разі не закінчується двома етапами.

Третій етап полягає у спільному дослідженні потенціалу та клімату, або в оцінці стратегічної позиції організації у просторі з двох координат: горизонтальної, за якою відкладається значення потенціалу, та вертикальної, що відображає стан клімату (привабливості умов довкілля).

NB Стратегічна позиція організації - лише статична «маса».

Її реальна сила визначиться лише за певного рівня стратегічної активності керівництва, фахівців та всього персоналу. Можна сміливо сказати, що саме помноження стратегічної позиції (Поз) на стратегічну активність (Акт) дасть певну стратегічну силу (чи визначить так званий стратегічний успіх), яку часто називають конкурентною перевагою (Кпр): Поз * Акт = Кпр.



2.2. Моделі середовища організації.

Розглянемо різні моделі середовища організації які допоможуть визначитись як проводити її стратегічний аналіз.

Аналіз джерел дозволяє зробити висновок про більше розповсюдження та використання ієрархічних моделей в підходах до побудови моделей аналізу середовища організації. Їх структура, зміст, перелік факторів та елементів повторюються з більшою чи меншою деталізацією.

Є загальні принципи на базі яких є можливість всю різноманітність елементів зовнішнього середовища виокремити в певні системні групи - підсистеми

NB Ознаки за якими формуються підсистеми елементів зовнішнього середовища: по перше, безпосередній зв'язок з організацією, яка є об'єктом аналізу (наявність довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків тощо; по-друге, можливість впливу (у певних межах) на елементи цього оточення з боку організації.

У. Ділл та А. Томпсона запропонували ієрархічну структуру зовнішнього середовища надану на рис. 2.2.

На представленій структурі можна виділити три рівні середовища організації : внутрішнє; середовище завдань; загальне середовище.



Рис. 2.2. Структура зовнішнього середовища організації за У.Діллом та А. Томпсоном [28]

Не має чітко виражених меж між середовищем завдань і загальним середовищем. Модель середовища організації (внутрішнього та зовнішнього) надана на рис. 2.3.

Найвпливовішим на стан справ в будь-якій організації є «середовище завдань». Воно в різних джерелах також має назву «проміжне середовище», «середовище прямого впливу», «безпосереднє оточення» тощо.

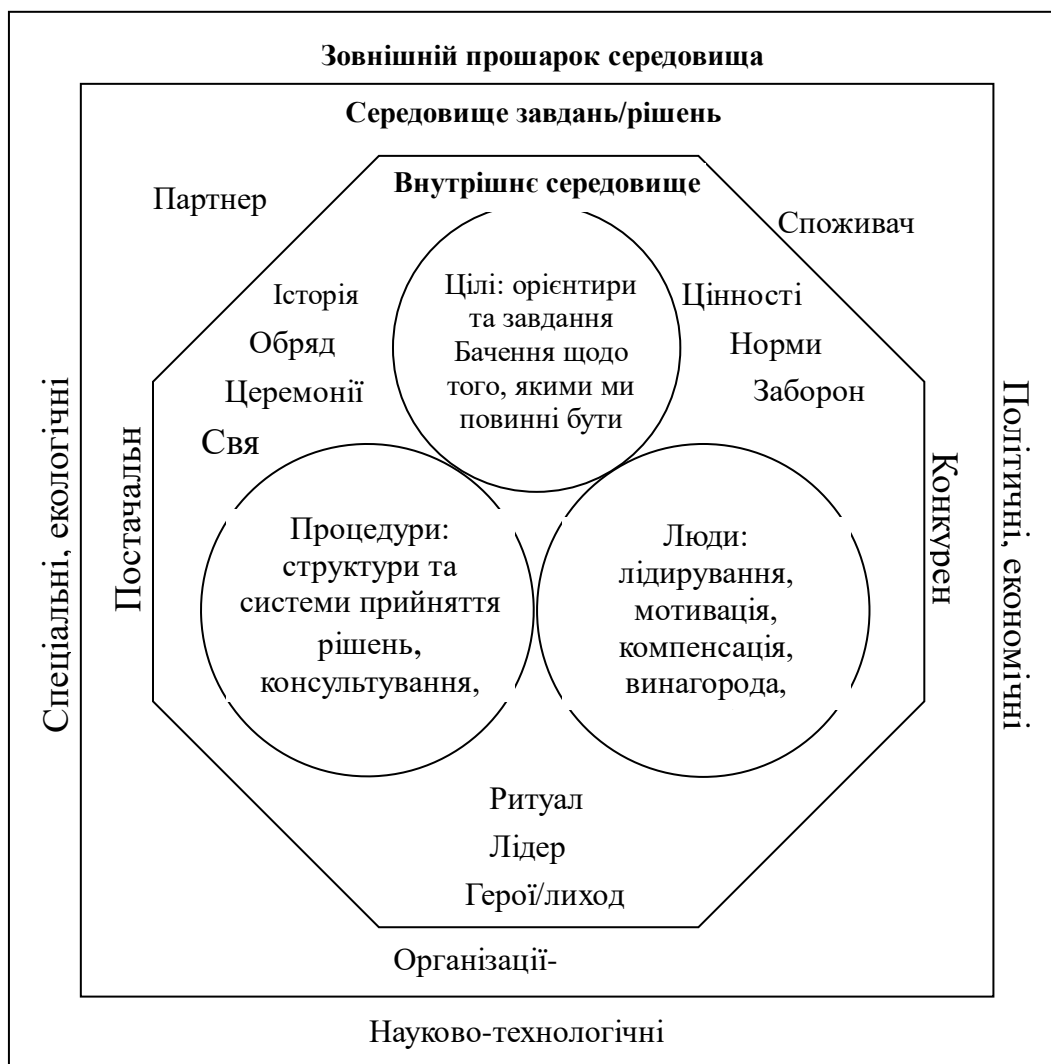


Рис. 2.3. Модель середовища організації за У.Діллом та А. Томпсоном [52].

Ще одним прикладом моделі ієрархічного середовища є модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) (рис. 2.4).

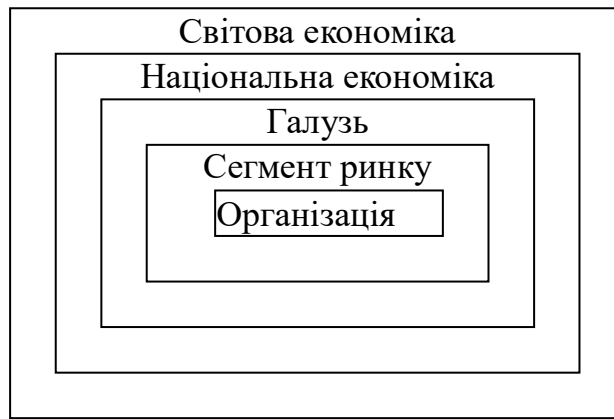


Рис. 2.4. Ієрархічна модель середовища БКГ (BCG) [28]

«Екологічна модель середовища» Г. Олдріча також базується на ідеї ієрархічності середовища та має певні особливості (рис. 2.5).

NB Г. Олдріч вважав що головним фактором який стримує розвиток організації є обмеженість ресурсів.

Тому саме за ресурси конкурують організації які працюють в одній галузі.

Г. Олдріч визначив термін «організаційна популяція».

NB «Організаційна популяція» (за Г. Олдрічем) – це сукупність організацій, які мають близькі цілі щодо пріоритетів своєї побудови.

Пріоритети побудови організації за Г. Олдрічем надано на рис. 2.6.

В одній «популяції» головне - орієнтація на гнучкість виробництва.
В іншій - стабільність параметрів упродовж свого існування
Решта - надає перевагу універсальності діяльності

Рис. 2.6 Пріоритети побудови організації за Г. Олдрічем

Г. Олдріч стверджує, що для досягнення зазначених цільових орієнтирів потрібні ресурси відповідного типу: гнучкість можлива за наявності переваг у використанні ліквідних ресурсів; стабільність - означає орієнтацію на використання ресурсів, що повільно знецінюються; універсалізація досягається за умов створення можливостей для використання відповідних ресурсів широкого призначення. Як правило, організація використовує певну комбінацію зазначених ресурсів, забезпечуючи відповідне поєднання гнучкості, стабільності та можливості універсалізації своєї діяльності, одночасно конкуруючи всередині «організаційної популяції», а «популяції» конкурують між собою. цю модель

використовують для обґрунтування ресурсних стратегій [28]. Схема екологічної моделі середовища за Г. Олдрічем надана на рис. 2.7.

Як ми бачимо «екологічна модель» базується на аналізі ресурсної сторони діяльності організації. Але існує цікавий інший напрямок в аналізі проблеми - «організація - середовище». В рамках цього напрямку розглядаються взаємний вплив і взаємозв'язки організаційної структури середовища.

Існують і інші підходи до побудови моделі зовнішнього середовища та їх аналізу. Ми розглянули найбільш поширені. Їх цінність для проведення стратегічного аналізу різна для різних галузей та організацій. На сьогодні не існує єдиного інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища та його аналізу. Але загальна тенденція змін у стратегічному аналізі вже формується.

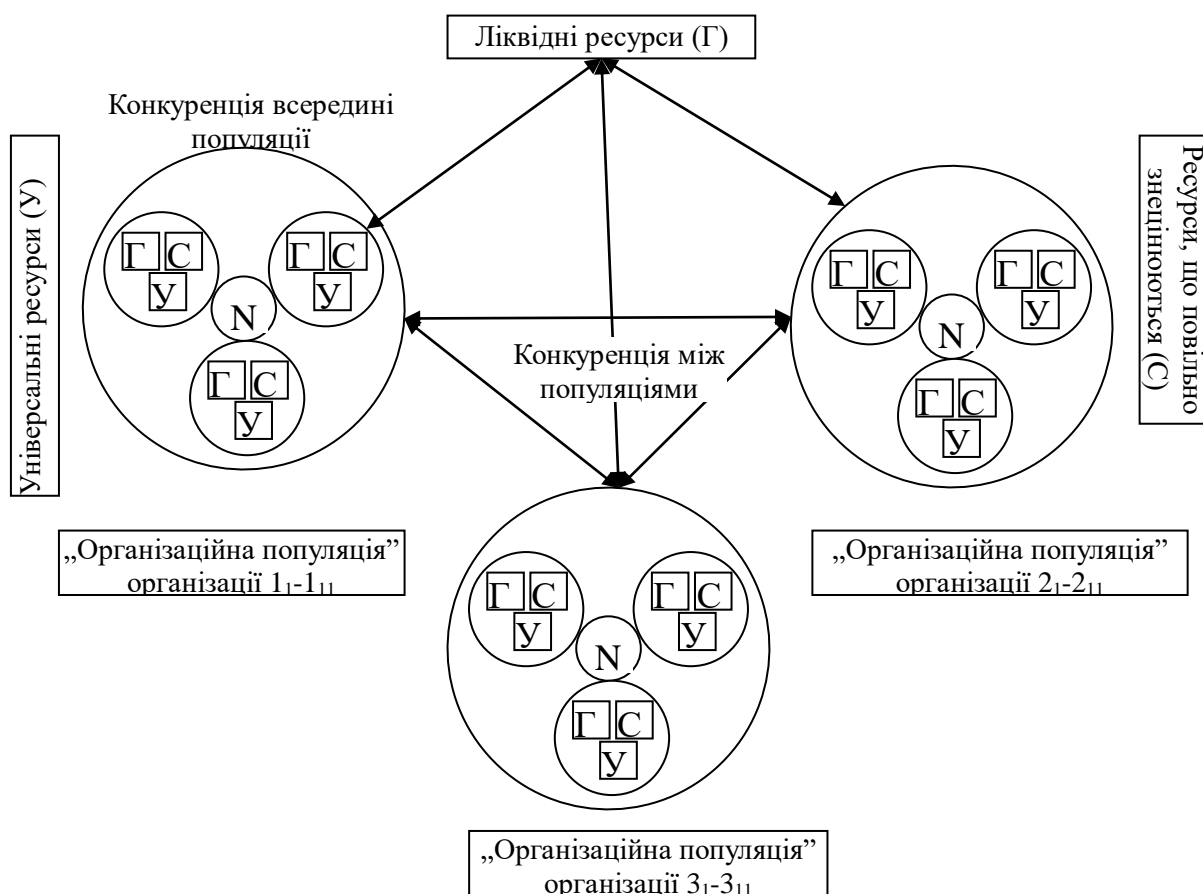


Рис. 2.7 Схема екологічної моделі середовища за Г. Олдріча [28]

(Г – вимоги гнучкості; С – вимоги стабільності; У – вимоги універсальності; N1, N2, N3 – ніша організації, що належить до певної „організаційної популяції”)



2.3. Характеристика основних інструментів стратегічного аналізу.

Дослідження праць вітчизняних та зарубіжних учених, які вивчають методологію проведення стратегічного аналізу, показують відсутність єдиної чіткої класифікації інструментів стратегічного аналізу.



NB Під інструментами стратегічного аналізу ми розумітимемо систему способів, методів, моделей та механізмів отримання та обробки стратегічно важливої інформації про об'єкт для розробки стратегії організації.

Кожен етап стратегічного аналізу потребує відповідного методичного забезпечення. У табл. 2.1. наведено найчастіше застосовуваний набір інструментів — методів, моделей, схем циклів, концепцій, графіків.

Це найбільш поширений склад який використовується при аналізі середовища в розрізі кожного етапу (оцінки потенціалу, умов та позиції організації).

Проаналізуємо ці інструменти.

NB Аналіз розриву – простий, але ефективний метод стратегічного аналізу при використанні моделі стратегічного планування. Його мета - визначити, чи існує розрив між цілями організації та його можливостями та, якщо так, встановити, як «заповнити» його.

Завдання які вирішуються при застосуванні аналізу розриву надано на рис. 2.8.

Інший спосіб застосування аналізу розриву – це визначення різниці між найбільш високо очікуваними та найскромнішими прогнозами.

NB Крива навчання (*learning curve*) є графічним представленням моделі, що описує залежність продуктивності праці від обсягу випуску.

NB Крива навчання (*learning curve*) - це функція, що показує, як із збільшенням випуску зменшується кількість годин, потрібних для одиниці виробленої продукції.

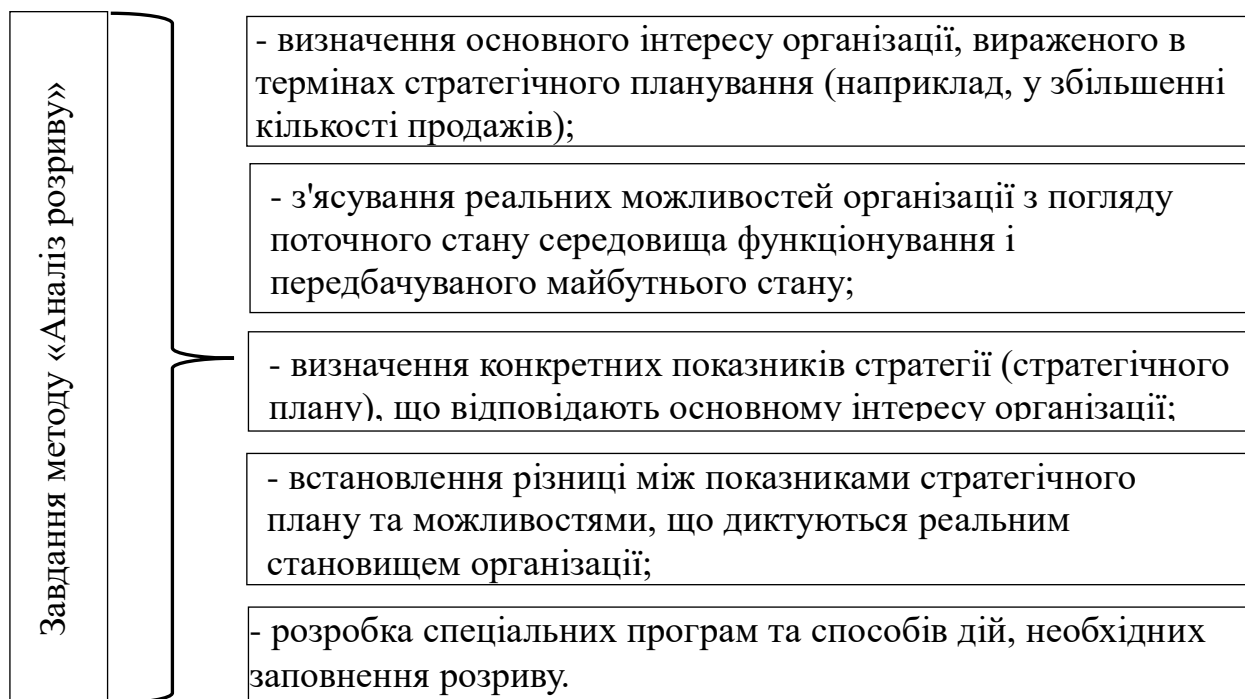


Рис. 2.8. Завдання методу «Аналіз розриву».

Крива навчання пов'язує визначення стратегії із досягненням переваги у витратах. Передбачає, що кожного разу, коли обсяги виробництва подвоюються, витрати на створення одиниці продукції зменшуються на 20%.

Зниження витрат зі збільшенням обсягу виробництва обумовлено комбінацією наступних факторів: переваги у технології, що виникають з розширенням виробництва; навчання з досвіду найбільш ефективним способом організації виробництва; ефект економії масштабу.

Задля збільшення цього ефекту основним напрямом стратегії організації має стати завоювання найбільшої частки ринку.

Головним недоліком моделі є облік лише однієї з внутрішніх проблем організації та неувага до зовнішнього середовища (насамперед до потреб покупців).

 **NB Зверніть увагу на вибір стратегії за допомогою матриці Ансоффа.**

Вибір стратегії організації за допомогою матриці Ансоффа представлена в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця Ансоффа

Вид ринку/ товару	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рекомендації щодо вибору стратегії у матриці Ансоффа надані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рекомендації щодо вибору стратегії організації на основі матриці Ансоффа.

Стратегія	Рекомендації
1. Стратегія вдосконалення діяльності (проникнення ринку).	При виборі цієї стратегії організації рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку організації, розробити заходи щодо просування продукції (товарів, послуг) і підвищення ефективності діяльності на існуючому ринку.
2. Товарна експансія (розвиток продукту (товарів, послуг, робіт)).	Стратегія розробки нових чи вдосконалення існуючих продуктів (товарів, робіт, послуг) із збільшення продажів. Організація може здійснювати таку стратегію вже на відомому ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Дохід в такому варіанті забезпечується з допомогою збереження частки над ринком у майбутньому. Така стратегія найкраща з погляду мінімізації ризику, оскільки організація діє на знайомому ринку.

Продовження таблиці 2.4

Стратегія	Рекомендації
3. Стратегія розвитку ринку.	Ця стратегія спрямована на пошук нового ринку чи нового сегмента ринку для вже освоєних продуктів (товарів, робіт, послуг). Дохід забезпечується як за рахунок розширення ринку збуту в межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і є більш ризикованою, ніж обидві попередні, але більш прибутковою. Проте вийти безпосередньо на нові географічні ринки важко, оскільки вони зайняті іншими компаніями.
4. Стратегія диверсифікації	Передбачає розробку нових видів продукції (товарів, робіт, послуг) одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому продукція (товари, роботи, послуги) можуть бути новими для всіх організацій, що працюють на цільовому ринку - або лише для даного суб'єкта господарювання. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність та стійкість організації у віддаленому майбутньому, але вона є найбільш ризикованою та дорогою.

 **NB Зверніть увагу на вибір стратегії за допомогою матриці «покупець-продавець».**

Рекомендовані стратегії організації відповідно до матриці «покупець-продавець» представлена у таблиці 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця «покупець-продавець».

I. Оптимальний стратегічний вибір	II. Приманка для покупця
IV. Країна дурнів	III. Пастка для покупця.

Рекомендації щодо вибору стратегії організації на основі матриці «покупець-продавець» надано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Рекомендації щодо вибору стратегії організації на основі матриці «покупець-продавець»

Квадрат матриці	Рекомендації
I. Квадрат «Оптимальний стратегічний вибір» (вибір стратега)	Відповідає ситуації коли сформовано довгострокові взаємовигідні відносини покупець – продавець. Вони забезпечують як дохід від вкладення ресурсів, так і задоволення потреб покупця в межах прийнятних цін.
II. Приманка для покупця	<p>При прийнятті стратегічних рішень, коли керуються головним чином технологічною новизною продукції (товарів, робіт, послуг) без попередньої оцінки її потенційної прибутковості, може виникнути ситуація, що відповідає лівому верхньому квадранту (II) – «Приманка покупця».</p> <p>Таке становище може виникнути з кількох причин:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання нової технології розпочато передчасно, до того як витрати на виробництво приведені у відповідність до реального рівня ринкових цін; - продукція (товари, роботи, послуги) випущена на ринок до того, як покупець готовий платити за нововведення; - обсяг потенційного попиту недостатній у тому, щоб окупилися витрати організації на НДДКР; - кількість постачальників, залучених перспективою зростання попиту, надмірна для ринку; - організація продовжує розробку та просування на ринок продукції (товарів, послуг, робіт) з урахуванням швидко замінюваної нової технології, у застосуванні якої вона не має досвіду.

Квадрат матриці	Рекомендації
III. Пастка для покупця	Відповідає такій ситуації: при прибутковості справи для продавця покупець не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Це зокрема призвело до появи законодавства, що захищає інтереси споживачів. Обумовлюється це скоріше «модною технологією», аніж критерієм «вартість – вигода».
IV. Країна дурнів	Ситуація може виникнути, коли ентузіастам-технічним фахівцям компанії-продавця вдається переконати технічних фахівців компанії-покупців у технологічних перевагах своєї продукції (товарів, послуг, роботах). У цьому випадку жодна з груп не має необхідного рівня компетентності та бажання оцінити межу прибутковості у цій грі «втрати — втрати».

Ситуація характерна для IV клітинці склалася багато років тому в авіаційній промисловості США, де така компанія, як Локхід, займалися комерційним літакобудуванням, незважаючи на постійні збитки. У той же час авіакомпанії купувала літаки кожного наступного покоління, накопичуючи нові борги. Ця ситуація тривала доти, доки Локхід змогла покривати свої втрати за рахунок державних замовлень, а авіакомпанії приховувати свою неефективність шляхом підвищення цін на перевезення в рамках державного регулювання.

NB Найчастіше використовуваними методами аналізу є: PEST, SWOT, SNW - аналізи.

Стратегічний аналіз починають із дослідження зовнішнього середовища організації.

NB Зовнішнє середовище організації – це конкурентне середовище, де організація здійснює реалізацію свого продукту (товару, послуги, роботи).

NB PEST (STEP) – аналіз використовується для аналізу «далекого» зовнішнього (або загального) середовища організації. А саме політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які серйозно впливають на діяльність даного організації.

Під час проведення PEST – аналізу можливості та загрози необхідно оцінювати, поділяючи їх у окремі розділи: економіка, політика

(законодавство), науково-технічний прогрес, природне середовище, соціальна сфера. Цей список можна розширити чи скоротити. Доцільно використати таблицю наступного формату (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Перелік зовнішніх можливостей та загроз для організації (приклад)

Можливості	Загрози
1. Економіка	
Економічний ріст країни	Інфляція
2. Політика / Законодавство	
Ріст законодавчої стабільності	Військовий стан Посилення податкового тиску
3. Науково-технічний прогрес	
Розвиток інформаційних технологій	Зростання залежності від інновацій
4. Природне середовище	
Формування ринку екологічно безпечних товарів	Негативна екологічна ситуація
Соціальна сфера	
Підвищення культурно-освітнього рівня	Зменшення народжуваності

При виборі факторів необхідно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, ставилися до потрібного розділу та були суттєвими для організації. Приклад PEST - аналізу умовної організації представлено в Додатку А (Таблиця 2А).

Ви звернули увагу, що в кінці кожного блоку PEST – аналізу представлено в Додатку А табл.2А, виділено сценарії розвитку подій по кожному блоку. Зупинимось у цьому докладніше.

В умовах високої невизначеності та швидких змін навколишнього середовища розробляти стратегію з опорою на єдиний імовірнісний прогноз є надто ризикованим. У сьогоднішньому світі часто бувають стрибки, раптові зміни, події, які просто неможливо передбачити. У нестабільному оточенні існує безліч можливих варіантів майбутнього.

Основним змістом сценарного планування є конструювання, створення різних «історій», різних та однаково правдоподібних варіантів розвитку майбутнього, які є добре структурованими та логічними. Таким чином, стратегія перестає бути жорстким планом і набуває необхідної гнучкості для того, щоб організація залишалася успішною при різних варіантах розвитку майбутнього. Світові лідери відходять від спокусу робити ставку лише на найімовірніші прогнози.

Розглянемо метод сценарного планування.

NB Сценарне планування - частина стратегічного планування, що відноситься до інструментів і технологій, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього [35].

Суть методу полягає у дослідженні зовнішнього середовища організації на наявність зумовлених елементів (predetermined elements) та ключових невизначеностей (key uncertainties) та комбінуванні їх для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього.

Як зумовлені елементи часто виступають демографічні чинники (наприклад, кількість підлітків від 10 до 15 років через 10 років зумовлено, скільки з них вже народилися), політичні, технологічні або географічні фактори.

Як ключові невизначеності можуть виступати будь-які елементи зовнішнього середовища, які важливі для цієї організації (наприклад, рівень державного дефіциту або обсяг ринку).

Всі альтернативні сценарії повинні поєднувати в собі весь набір зумовлених елементів (оскільки за визначенням вони повинні бути) і різні результати ключових невизначеностей. Сценарне планування розглядає всі сценарії як однаково можливі у майбутньому.

NB Наведемо приклад такого сценарію.

Припустимо, що для автомобілебудівної компанії США в стратегічному періоді, що розглядається, сценарними драйверами є ціна на бензин і політика державного протекціонізму.

(У рамках кожного сценарію динамічний аспект логіки його розвитку визначається як особливий, так званий сценарний драйвер)

Тоді виявляється можливим 4 сценарії, що відповідають 4 різним логікам розвитку подій.

Сценарій 1: Високі ціни на бензин, встановлений в умовах повсюдного протекціонізму. У разі конкурентну перевагу матимуть місцеві виробники малометражних машин, тобто. економічних за фактором бензину автомобілів.

Сценарій 2: Високі ціни на бензин встановлюються за умов відсутності на глобальному ринку протекціоністських бар'єрів. Тоді домінуватиме імпорт автомашин, найбільш конкурентоспроможних за факторами використання дорогого бензину.

Сценарій 3: Низькі ціни на бензин призначаються в умовах протекціонізму, тоді, наприклад, американські автомобілі, які щодо бензину «ненажерливі» матимуть хороший збут на національному ринку, тобто. у США, але не за кордоном.

Сценарій 4: Низькі ціни на бензин встановлюються за умов відкритого глобального ринку. У подібній ситуації економічні автомашини досить інтенсивно конкуруватимуть між собою по всьому світу, але при цьому більше автомобілі будуть шукати попит і на зарубіжних ринках.



NB Зверніть увагу на технологію проведення SWOT аналізу.

SWOT аналіз – це аббревіатура 4-х англійських слів: S – Strengths – сильні сторони; W – Weaknesses – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – погрози. SWOT – аналіз докільця може проводитися як індивідуально, і у групах. Технічно такий аналіз зводиться до правильного наповнення Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Форма для проведення первинного SWOT – аналізу

<i>Можливості</i>		O	<i>Сильні сторони</i>		S
1			1		
2			2		
<i>Загрози</i>			T	<i>Слабкі сторони</i>	
1			1		
2			2		
3			3		
			4		
<i>Зовнішнє середовище організації</i>				<i>Внутрішнє середовище організації</i>	

За правилом аналіз проводиться у 2 етапи. На I-му спочатку заповнюється квадрати: «Можливості», а потім – «Загрози». На II - му етапі спочатку заповнюється квадрати: «Сильні сторони», а потім – «Слабкі сторони».

До особливостей цільового SWOT – аналізу щодо докільця організації ставляться такі:

1. Необхідно суворо дотримуватися зазначеної послідовності етапів, тобто першим має бути аналіз «можливості \ загрози»

2. Аналіз сильних і слабких сторін організації на II етапі бажано пов'язувати з відповідними результатами, які були виявлені на I етапі.

3. У разі аналізу найкраще, щоб усі зафіксовані у таблиці позиції були прочитані вголос кожним учасникам аналізу. Позиції, із якими згодні все чи більшість учасників, можна назвати як досягнутий результат аналізу, а позиції, з якими виникли протиріччя, тобто. свого роду відхилення, піддати додатковому аналітичному обговоренню.

Потім складається загальна матриця SWOT-аналізу, яка показана у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця SWOT.

	можливості	загрози
сильні сторони	СiМ	СiЗ
слабкі сторони	СлМ	СлЗ

Після неї формуються так звані допоміжні матриці. Інформація, представлена у допоміжних матрицях, переноситься в основну і використовується для узагальнення результатів аналізу. Таких матриць дві: матриця можливостей та матриця загроз (див. табл. 2.10 - 2.11).

Також, у процесі виконання SWOT-аналізу рекомендується скласти профіль середовища, тобто таблицю, в якій повинні бути зазначені фактори середовища, що надають або можуть вплинути на організацію. Потім для кожного фактору визначається його важливість для галузі, вплив на організацію, напрямок даного впливу та підраховується сукупний ступінь впливу по кожному фактору та в цілому. Усі допоміжні матриці SWOT-аналізу представлені таблицях 2.10 – 2.12.

Таблиця 2.10

Матриця можливостей (імовірність використання)

Можливість використання можливостей	Вплив		
	Сильний	помірний	Малий
Висока	Вс	Вп	Мв
Середня	Сс	Сп	См
Низька	Нс	Нп	Нм

Таблиця 2.11.

Матриця загроз (імовірність впливу)

Ймовірність реалізації загроз	Вплив			
	руйнування	критичний стан	тяжкий стан	легкі забиті місця
Висока	Вр	Вк	Вт	Вл
Середня	Ср	Ск	Ст	Сл
Низька	Нр	Нк	Нт	Нс

Таблиця 2.12.

Складання профілю середовища

фактор середовища	важливість для галузі А	вплив на організацію В	напрямок впливу С	ступінь важливості $D=A*B*C$
1				
.....				
N				

На практиці під час проведення SWOT – аналізу, використовується прийом ранжирування та ймовірність оцінки факторів. При цьому використовуються такі методики:

1. Вибираються лише «парні» чинники можливостей та загроз (наприклад. Зростання грошових доходів населення – це можливість, а зменшення грошових доходів населення – це загроза);

2. Фактори можливостей та загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок іноземних конкурентів з низьким рівнем витрат – загроза, яка в процесі аналізу не має «парної» можливості)

Приклад SWOT – аналізу з вибором «парних» зовнішніх можливостей та загроз для організації наведено у табл. 2.13.

Для кожного з n-факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою. Вона вимірює рівень важливості фактора. V_i та U_i для можливостей

та загроз відповідно, де i – номер фактора (при цьому має виконуватися умова $B_i = U_i$). Для кожної пари можливостей та погроз вимірюються ймовірності P_{vi} та P_{ui} таким чином, щоб виконувалася умова $P_{vi} + P_{ui} = 1$.

Загальна оцінка можливостей (B) та загроз (U) розраховується за формулою:

$$B = \sum B_i \cdot P_i \quad \text{та} \quad \sum U_i \cdot P_i, \quad (2.1)$$

где $i = 1, 2, \dots, n$.

Таблиця 2.13.

Приклад кількісної оцінки зовнішніх можливостей та загроз організації

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	P_{mi}	$B_i \cdot P_{mi}$	Фактори	U_i	P_{zi}	$U_i \cdot P_{zi}$
Ріст грошових доходів населення	10	0,3	3,0	Зменшення грошових доходів населення	10	0,7	7,0
Вихід на нові ринки послуг	8	0,6	4,8	Скорочення ринків послуг	8	0,4	3,2
Появлення нових технологій	4	0,4	1,6	Відсутність нових технологій	4	0,6	2,4
Зниження торгових і митних бар'єрів	4	0,2	0,8	Збільшення торгових та митних бар'єрів	4	0,8	3,2
Ослаблення позицій конкурентів	6	0,5	3,0	Посилення позицій конкурентів	6	0,5	3,0
Зниження податкового тиску	8	0,1	0,8	Зростання податкового тиску	8	0,9	7,2
Разом	40		14	Разом	40		26

Далі для проведення комплексної оцінки формується зведена матриця SWOT – аналізу.

Зведена матриця SWOT – аналізу з розподілом співвідношення можливостей та загроз, сильних та слабких сторін організації та запропонованими типами стратегій організації надана в Додатку Б.

Узагальнюючи вищесказане, можна виділити ряд показників, які бажано знати для проведення повноцінного SWOT-аналізу в організації. Характеристика показників представлені у таблиці 2.14.

NB Ще одним інструментом аналізу саме внутрішнього середовища організації є SNW – аналіз. (S – Strength – сильна, N – Neutral – нейтральна, W – Weakness – слабкі).

Рекомендований формат таблиці для стратегічного SNW-аналізу внутрішнього середовища надано в Додатку В.

У ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації як нейтральну позицію найкраще фіксувати середньоринковий стан для даної конкретної ситуації – своєрідна нульова точка конкуренції.

Показники, необхідні проведення SWOT-аналізу.

Показники дальнього зовнішнього середовища організації	Показники ближнього зовнішнього середовища організації	Показники внутрішнього середовища організації
<p>Економічні чинники – величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу, норм накопичення тощо.</p> <p>Політичні фактори - ясність уявлення про намір органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику.</p> <p>Наука відкриває для організації нові технології.</p> <p>Міжнародні фактори - загрози та можливості можуть виникнути внаслідок легкості доступу до сировинних матеріалів, діяльності іноземних картелів (наприклад, ОПЕК), змін валютного курсу та політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів чи ринків.</p> <p>Правові фактори - вивчення законів та інших нормативних актів, дієвість правової системи.</p> <p>Соціальні чинники - ставлення людей до роботи та якості життя, звичаї та вірування, демографічна структура, поділ цінностей, зростання населення, рівень освіти тощо.</p>	<p>Покупці - географічне розташування, демографічні показники, соціально-психологічні показники, ставлення покупців до товару.</p> <p>Постачальники - вартість товару, гарантія якості, тимчасовий графік поставок, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачальником.</p> <p>Конкуренти - виявлення слабких та сильних сторін.</p> <p>Ринок робочої сили</p>	<p>Кадри організації, їх потенціал, кваліфікація, інтереси.</p> <p>Організація управління.</p> <p>Операційна діяльність, включаючи організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики, наукові дослідження та розробки.</p> <p>Фінанси організації.</p> <p>маркетинг.</p> <p>Організаційна культура.</p>

NB Висновки (Стисле резюме)

Формальний опис організації як об'єкту дослідження та виявлення можливих напрямків та тенденцій її розвитку є метою стратегічного аналізу.

Дані отримані в результаті стратегічного аналізу є безцінною інформацією для формування стратегії організації.

Вивчення відносин організації, які описуються за допомогою системи «середовище - організація» є базовою основою для розробки стратегії. Існуючі концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі формують різні підходи до побудови моделей середовища. Серед них найбільш відомі і розповсюджені дві основні групи: неієрархічні та ієрархічні, які і втілюються у відповідних моделях.

Таким чином етапами стратегічного аналізу є: аналіз місії і цілей; аналіз внутрішнього середовища; аналіз зовнішнього середовища; аналіз середовища в цілому. У кожного етапу є певні завдання, інструменти,

рішення.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Яка мета стратегічного аналізу?
2. Назвіть основні етапи стратегічного аналізу.
3. Проаналізуйте основні складові моделі середовища організації за Діллом та Томпсоном.
4. Які складові середовища, включає модель БКГ?
5. Проаналізуйте «екологічну модель середовища» Г. Олдріча.
6. Надайте характеристику етапів стратегічного аналізу їх завдань, інструментів та рішень.
7. Надайте характеристику підходів до аналізу.
8. Опишіть технологію PEST та SWOT аналізів.
9. Що таке SNW аналіз?

Розділ 3. Стратегічне позиціонування організації



3.1 Стратегічна зона господарювання (СЗГ) та стратегічний господарський центр (СГЦ).

На ранніх етапах становлення сучасного стратегічного менеджменту вироблення стратегії починалося з визначення «у якій галузі працює організація». Це визначення та з'ясування сильних та слабких сторін організації і було завданням стратегічного аналізу на етапі вибору стратегічної позиції для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегії організації.

На початку 60-х ситуація змінилася. Багато середніх за розміром організацій і майже всі великі випускали широкий асортимент товарів з яким виходили на різні ринки. Різні і з погляду життєвої стадії та з погляду насичення. Тому першим кроком аналізу стало вже не визначення галузі, в якій працює організація, а вироблення уявлень про сукупність тих численних видів діяльності, якими воно займається.

Екстраполяція колишніх результатів діяльності втратила свою надійність і, що найважливіше, не дозволяла оцінити можливі зміни умов середовища у всьому їхньому різноманітті. Тому довелося навчитися «погляду зовні», вивчати оточення організації з погляду окремих тенденцій, небезпек, можливостей, що впливають із цього оточення. Йдеться про зовнішнє середовище функціонування організації.

Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання (СЗГ).

NB Зверніть увагу на функціональну різницю між СЗГ та СГЦ.



Стратегічна зона господарювання - це окремий сегмент оточення, на який організація має (або хоче отримати) вихід.

Перший крок стратегічного аналізу у цьому напрямі полягає у визначенні відповідних зон, їх дослідженні поза зв'язками зі структурою організації або її поточною діяльністю. Результатом такого аналізу є оцінка перспективи, що відкривається будь-кому у цій галузі.

Оцінку перспективи з такого підходу було вперше здійснено в Міністерстві оборони США Р. Макнамарою та Дж. Хітчем, які розробили принцип окремих бойових завдань - військовий еквівалент концепції стратегічних зон господарювання.

У бізнесі це – американська фірма «Дженерал Електрик». Вона запропонувала на додаток до цієї концепції ідею стратегічного господарського центру.



Стратегічний господарський центр (СГЦ) - це організаційна одиниця всередині організації, яка відповідає за вироблення стратегічних позицій організації в одній або кількох зонах господарювання.

Співвідношення понять стратегічної зони господарювання та стратегічного господарського центру показано на рис. 3.1.

Стратегічні зони господарювання та стратегічні господарські центри

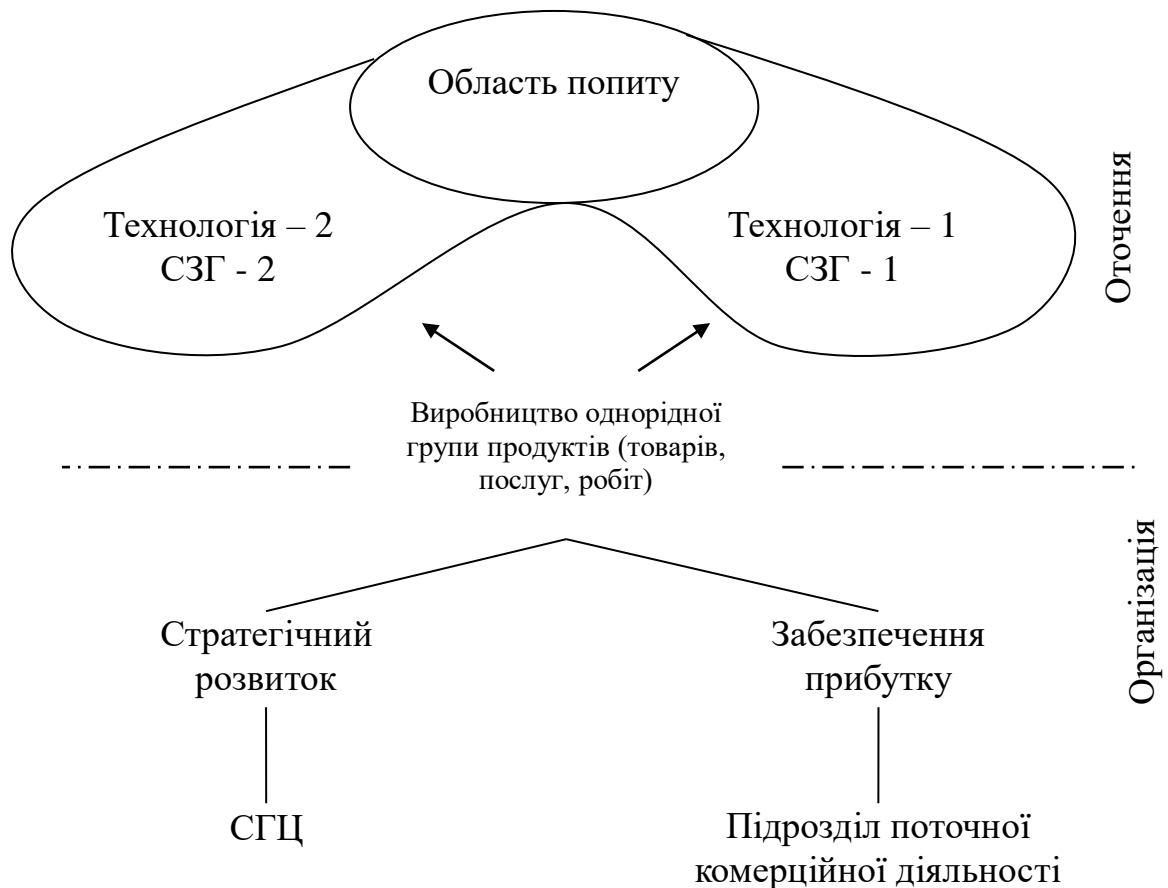


Рис. 3.1. Співвідношення понять стратегічної зони господарювання та стратегічного господарського центру.

Після вибору СЗГ організація має розробити відповідну номенклатуру виробів (товарів, послуг, робіт). Відповідальність за вибір галузі діяльності, розроблення конкурентоспроможних виробів (товарів, послуг, робіт) та збутових стратегій лежить на СГЦ. Як тільки номенклатура виробів (товарів, послуг, робіт) розроблена, відповідальність за реалізацію прибутку лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності.

Проблема розподілу відповідальності між СГЦ організації аж ніяк не проста і її рішення може бути щоразу іншим.



Проте, вже досить добре відомо з досвіду, що концепція СЗГ і СГЦ - це необхідний інструмент, який забезпечує організації ясне уявлення у тому, яким може стати у майбутньому її оточення, що є надзвичайно важливим для прийняття ефективних стратегічних рішень щодо стратегії організації.



3.2. Життєві цикли товару, попиту, технології та традиційні стратегії конкуренції

До середини 50-х років визначення перспектив обраної СЗГ здійснювалося з урахуванням екстраполяції. Однак після 50-х відхилення у зростанні (аномалії) зустрічалися все частіше. З'явилося нове розуміння зростання засноване на кривій зростання за Гомпартом. У практичному застосуванні вона отримала назву життєвого циклу попиту та технології, який представлений на рис. 3.2.

Верхня крива на рисунку - життєвий цикл попиту - показує, як відбувається типовий розвиток попиту з того дня, коли громадська потреба, яка раніше не отримувала задоволення (наприклад, потреба в індивідуальному засобі транспорту, мобільному телефоні, Інтернеті тощо), починала задовольнятися товарами чи послугами

Як видно на обох частинах малюнка, цикл попиту можна поділити на кілька різних періодів (фаз):

1. Зародження (E) — бурхливий період становлення галузі, коли кілька організацій, прагнучі захоплення лідерства, конкурують між собою
2. Прискорення зростання (G1) - період, коли конкуренти, що залишилися на ринку, пожинають плоди своєї перемоги. У цей період попит зазвичай зростає, випереджаючи пропозицію
3. Уповільнення зростання (G2), коли з'являються перші ознаки насичення попиту та пропозиція починає випереджати попит.
4. Зрілість (M), коли насичення попиту досягнуто і є значні надлишкові потужності.
5. Згасання (D) - зниження обсягу попиту (іноді до нуля), що визначається довгостроковими демографічними та економічними умовами (такими, як темп зростання валового національного продукту або народонаселення) і темпом старіння або зменшення споживання продукту (товару, послуги, роботи).

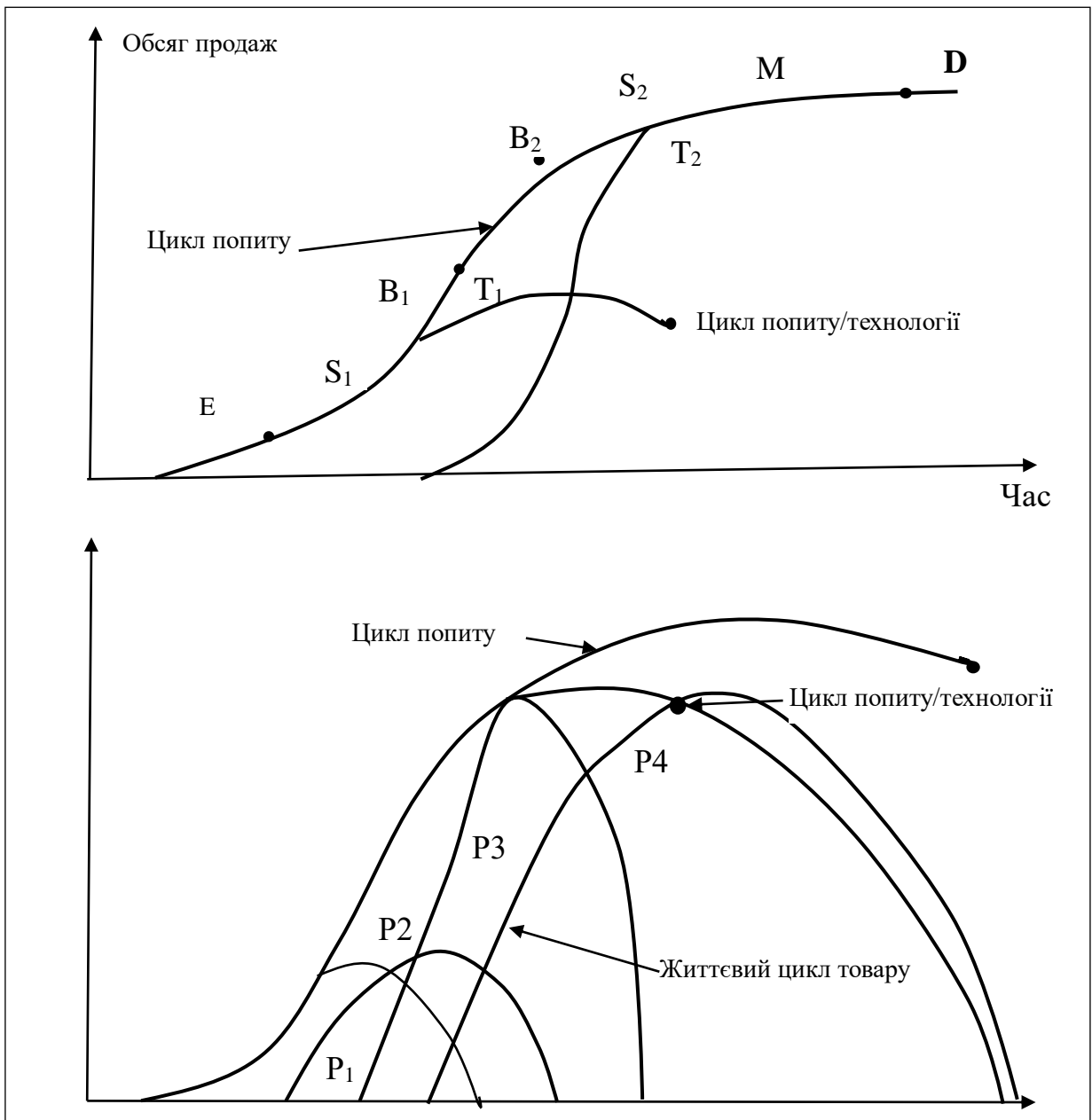


Рис.3.3. Життєвий цикл попиту та технології

З погляду життєвого циклу попиту уповільнення зростання та зрілість - не спотворення, а неминучі наслідки економічного розвитку. Питання полягає не в тому, чи досягне розвиток СЗГ точки вище G_1 , а в тому, коли саме це станеться, інакше кажучи, якою буде тривалість життєвого циклу попиту від зародження до початку насичення.



Тому, якщо організація хоче підтримувати своє розширення, її керівництво має постійно дбати про те, щоб додавати до набору видів діяльності нові та відсікати ті, які більше не узгоджуються з орієнтирами зростання організації.

Друге завдання пов'язана з тим, що з розвитком циклу, від фази до фази, традиційні стратегії конкуренції зазвичай втрачають свою ефективність. Це показано на рис. 3.3.

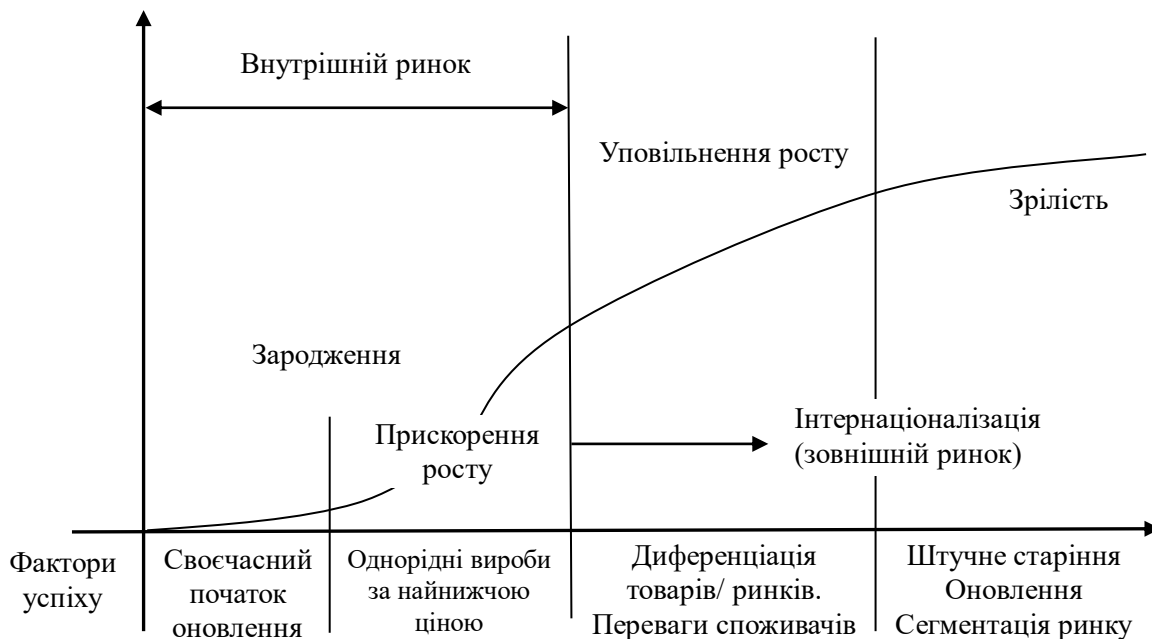


Рис.3.3 Еволюція конкурентних стратегій.

Повернемося до рис.3.2. У його верхній частині показано два інших життєвих цикли (позначених відповідно як T1 і T2), що описують динаміку попиту на товари (продукцію, послуги, роботи), які виробляються на основі певної технології.

Наприклад, у 40-х роках потреба у підсилювачах слабких електричних сигналів була ще на початку фази G1 і швидко зростала. Ця потреба, починаючи з 1910 р., задовольнялася вакуумними лампами (позначимо їх як T1). Наприкінці 40-х лампи стали витіснятися транзисторами (технологія T2). Організації, що трималися за стару лампову технологію, почали втрачати свої позиції на ринку. Як не дивно, перехід до напівпровідникової техніки не було зроблено провідними організаціями. В результаті попит на підсилювачі слабких електричних сигналів виявився перехопленим новими організаціями, такими як «Техас Інструмент», «Фейрчайлд» та «Транзитрон» [35].

Одна з причин, що пояснює цю зміну, показана в нижній частині рис. 3.2., де лінією циклу попиту та технології обмежено кілька наступних один за одним життєвих циклів товарів, що випускаються на базі тієї технології, яка була розроблена для задоволення попиту.

Якщо технологія здатна дати серію виробів (товарів, послуг, робіт) головною умовою успіху буде організація НДДКР для розробки товарів (P1, P2, P3 і т. д.) на базі подальшого покращення та доопрацювання цієї технології. У результаті якщо технологія перетворюється на провідну силу і організація опиняється в положенні «відомої технології»: весь хід її стратегічного розвитку визначається тими розробками, які пропонує підрозділ НДДКР. Але щойно значення спочатку запропонованої технології починає знижуватися виявляється, що «провідна сила технології» лише

тиражує продукцію (товари, послуги, роботи), що вже втратила (втратили) конкурентоспроможність на ринку. Тому в умовах нестабільної технології керівництво організації має розпізнавати ранні ознаки технологічного старіння продукції (товарів, послуг, робіт) та домагатися того, щоб функція НДДКР не зводилася до тиражування технічно застарілих.



3.3. Аналіз та виділення СЗГ за І. Ансоффом (матриці БКГ, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL)

І. Ансофф вважає, що СЗГ слід описувати, користуючись параметрами які надані на рис. 3.4.

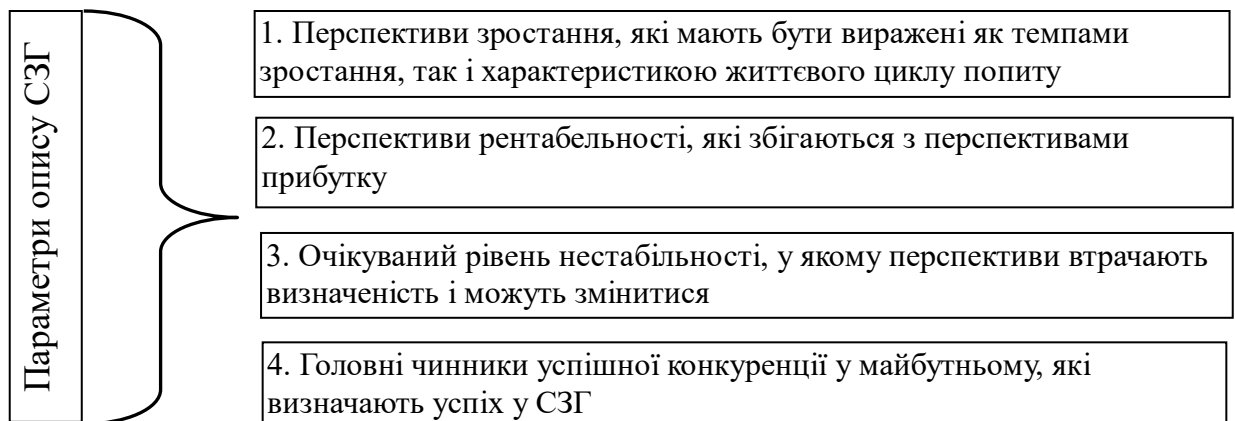


Рис.3.4 Параметри опису СЗГ за І. Ансоффом.

Порядок виділення СЗГ показано на рис.3.4.

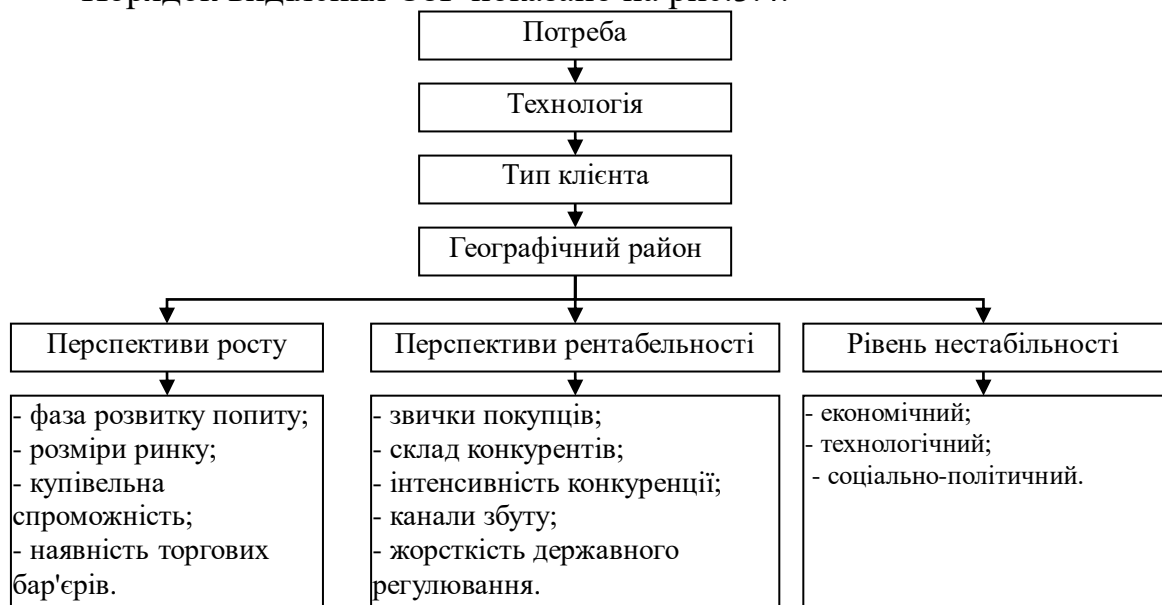


Рис. 3.4 Порядок виділення стратегічних зон господарювання.

Як видно з верхньої частини малюнка, цей процес починається з визначення потреб, які потрібно задовольняти, потім перехід до питання про технології та до аналізу типів клієнтів. Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, промисловці, особи вільних професій, державні установи) зазвичай розглядаються як різні СЗГ. Наступна класифікація - географія потреб. У нижній частині малюнка - список факторів, які можуть бути різними в межах двох країн. У межах однієї країни можливі регіональні відмінності, які мають враховуватись шляхом подальшої сегментації ринку.



Ресурсні обмеження ставлять дедалі жорсткіші межі того, чого організація може досягти на товарних ринках.

Коли організація стикається з проблемами у забезпеченні стратегічними ресурсами, виділення у ресурсних потребах організації зон стратегічних ресурсів – важливий крок у формулюванні ресурсної стратегії організації

Відносини із суспільством перестають бути другорядною проблемою і перетворюються на одну з ключових. Окрім ринкових та ресурсних стратегій, організаціям все частіше доведеться займатися розробкою стратегій відносин із суспільством.

NB Перший крок у формулюванні таких стратегій полягає в тому, щоб розібратися в різномірних соціально-політичних впливах та розсортувати їх за окремими, суворо визначеними групами стратегічного впливу.

Для співставлення різних СЗГ, в яких працює організація, використовують матрицю яка була запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ) (див. рис. 3.5).

NB БКГ являє собою зручний прийом зіставлення різних СЗГ, в яких працює організація.

BCG запропонувала для визначення перспектив єдиний показник - зростання обсягу попиту. Він визначає розмір матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі – співвідношення частки ринку, що належить організації, та частки ринку, що належить її провідному конкуренту. На думку BCG, це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції організації у майбутньому.

Для кожної СЗГ проводиться оцінка майбутніх темпів зростання, підраховуються частки ринку та отримані дані вписуються у відповідні клітини.

Для зручності можна зобразити кожну СЗГ як кола, діаметр якого буде пропорційний очікуваним розмірам попиту. Затіненим сегментом усередині кола позначимо ту частку ринку, яку організація має намір захопити. Поруч можна записати додаткову інформацію: очікувану питому вагу даної СЗГ в

обсязі продажу та сумі прибутків організації. Вийде діаграма розкиду, яка дозволить отримати досить повне уявлення про справи організації.

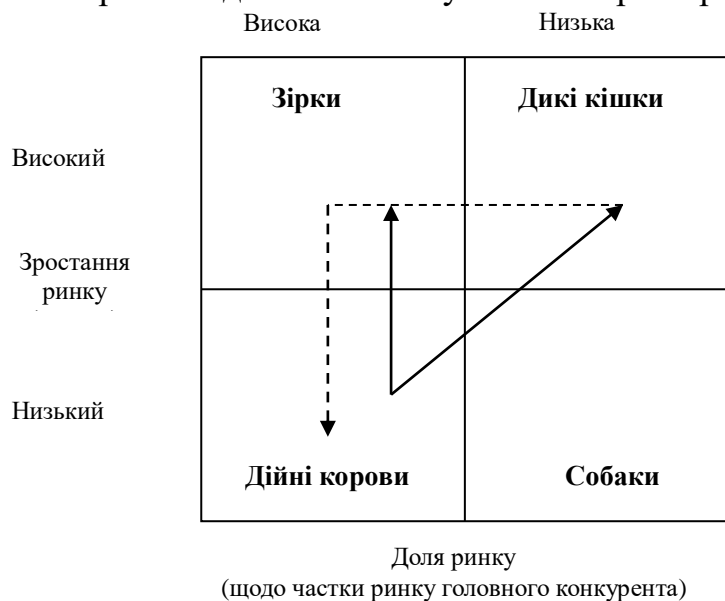


Рис. 3.5 Матриця BCG.

Рекомендовані рішення щодо стратегії організації у відповідних СЗГ які надані на матриці БКГ надано на рис. 3.6.

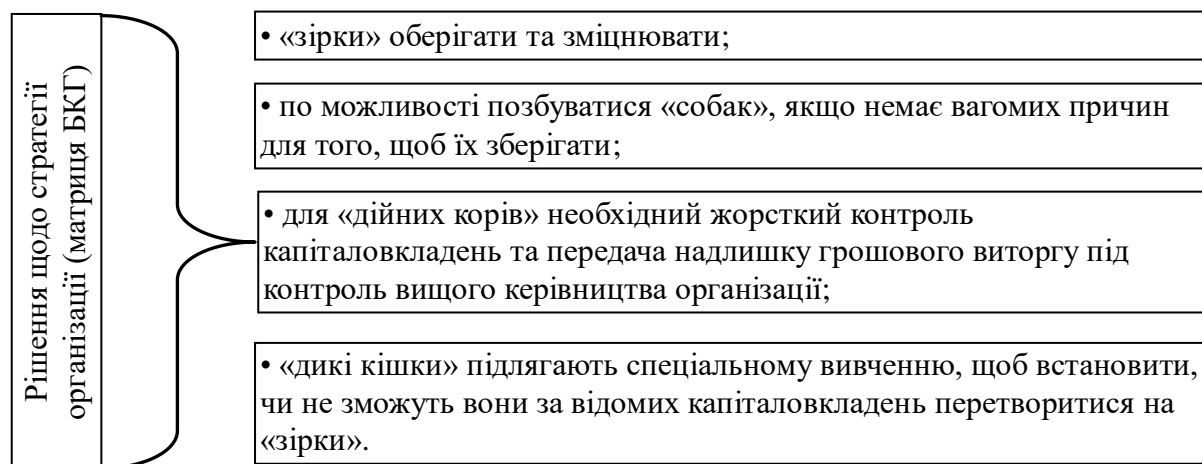


Рис.3.6 Рекомендовані рішення щодо стратегії організації (матриця БКГ)

Пунктирна лінія показує, що «дикі кішки» можуть стати «зірками», а «зірки» надалі, з настанням неминучої зрілості, перетворяться на «собак». Суцільна лінія вказує на перерозподіл коштів від «дійних корів».



Таким чином, матриця допомагає виконанню двох функцій: ухваленню рішень про намічені позиції на ринку та розподілу стратегічних коштів між СЗГ у майбутньому.

Практика використання матриці БКГ показала, що вона дуже корисна під час виборів між різними зонами господарювання, визначенні стратегічних позицій, і навіть розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Але досвід також показав, що матриця БКГ ефективна лише за дуже специфічних умов. Специфічні умови використання матриці БКГ надані на рис. 3.7.

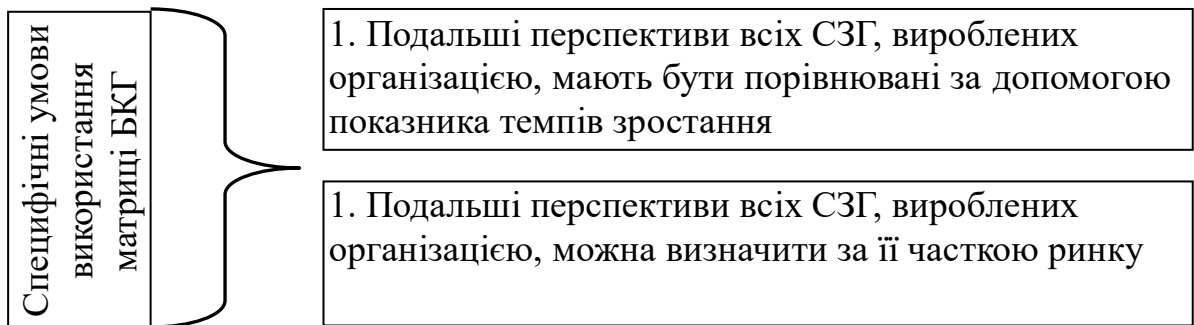


Рис. 3.7 Специфічні умови використання матриці БКГ



З наведених специфічних умов використання необхідно перед тим, як звертатися до матриці БКГ, переконатися в тому, що зростання обсягу діяльності може бути надійним вимірником перспектив і що відносні позиції організації в конкуренції можна визначити за її часткою на ринку.

Якщо ці умови витримуються, то Бостонська матриця гарна своєю простотою і зручна як інструмент для аналізу того набору видів діяльності, які має організація.

Якщо ж перспективи та умови конкуренції складніші, то двомірна матриця має бути доповнена більш складними інструментами оцінки. Темпи зростання слід замінити концепцією привабливості СЗГ, а замість відносної частки ринку доведеться скористатися поняттям майбутніх конкурентних позицій організації.

Критерії вимірювання перспективи СЗГ надано на рис. 3.8.

NB Таким чином, замість одного показника зростання обсягу, що застосовується в матриці БКГ, оцінка привабливості СЗГ вимагає складної комбінації факторів.

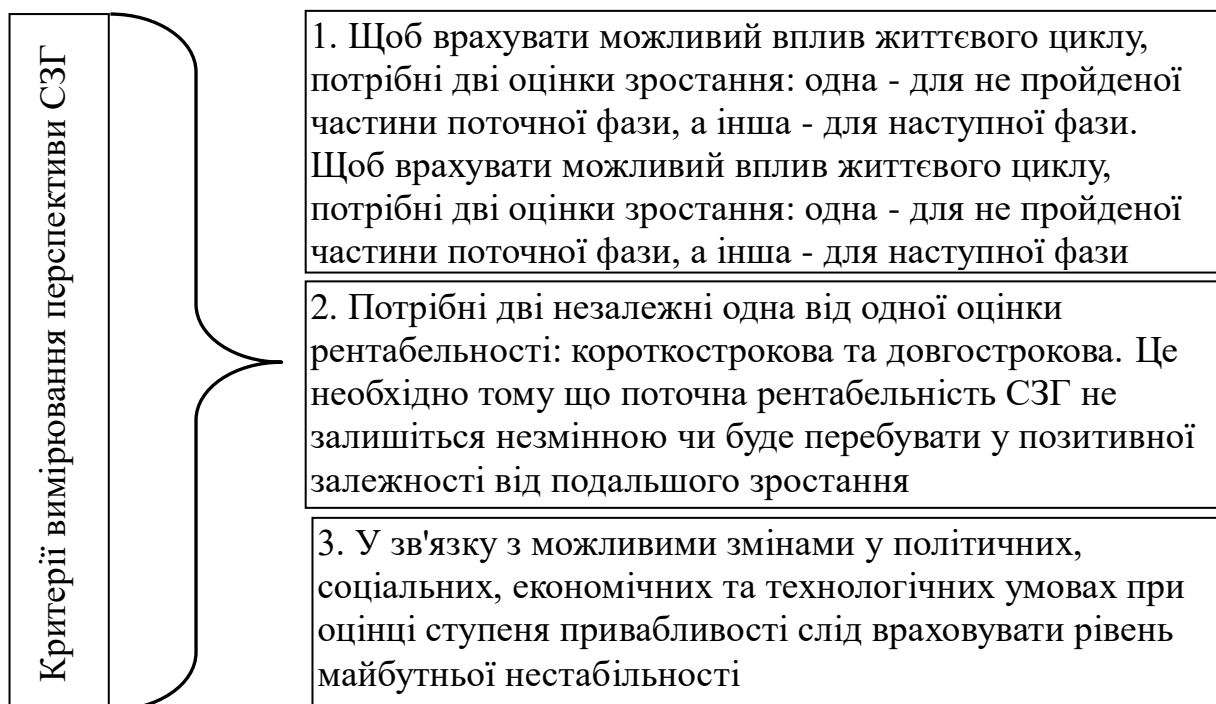


Рис. 3.8. Критерії вимірювання перспективи СЗГ

Алгоритм одного із прийомів оцінки привабливості СЗГ надано на рис. 3.9.

Таблиця 3.1

Оцінка змін у прогнозованому зростанні стратегічної зони господарювання

Параметри	Назва СЗГ _____		
	Шкала інтенсивності		
	-5	0	+5
1. Темп зростання відповідного сектора економіки	знизиться	_____	підвищиться
2. Приріст чисельності споживачів цього сектора у складі населення.	знизиться	_____	підвищиться
3. Динаміка географічного розширення ринків	розширення	_____	звуження
4. Ступінь старіння продукції (товарів, робіт)	знизиться	_____	підвищиться
5. Ступінь оновлення продукції (товарів, робіт)	знизиться	_____	підвищиться
6. Ступінь оновлення технології	знизиться	_____	підвищиться
7. Рівень насичення попиту	підвищиться	_____	знизиться
8. Суспільна прийнятність продукції (товарів послуги)	знизиться	_____	підвищиться
9. Державне регулювання витрат	посилиться	_____	послабшає
10. Державне регулювання зростання	посилиться	_____	послабшає

11. Несприятливі фактори для зростання/рентабельності	зростуть	—	зменшаться
12. Сприятливі фактори для зростання/рентабельності	зменшаться	—	зростуть
13. Інші фактори, що мають значення для СЗГ	погіршаться	—	покращаться
Загальна оцінка змін у перспективі зростання	-5	0	+5

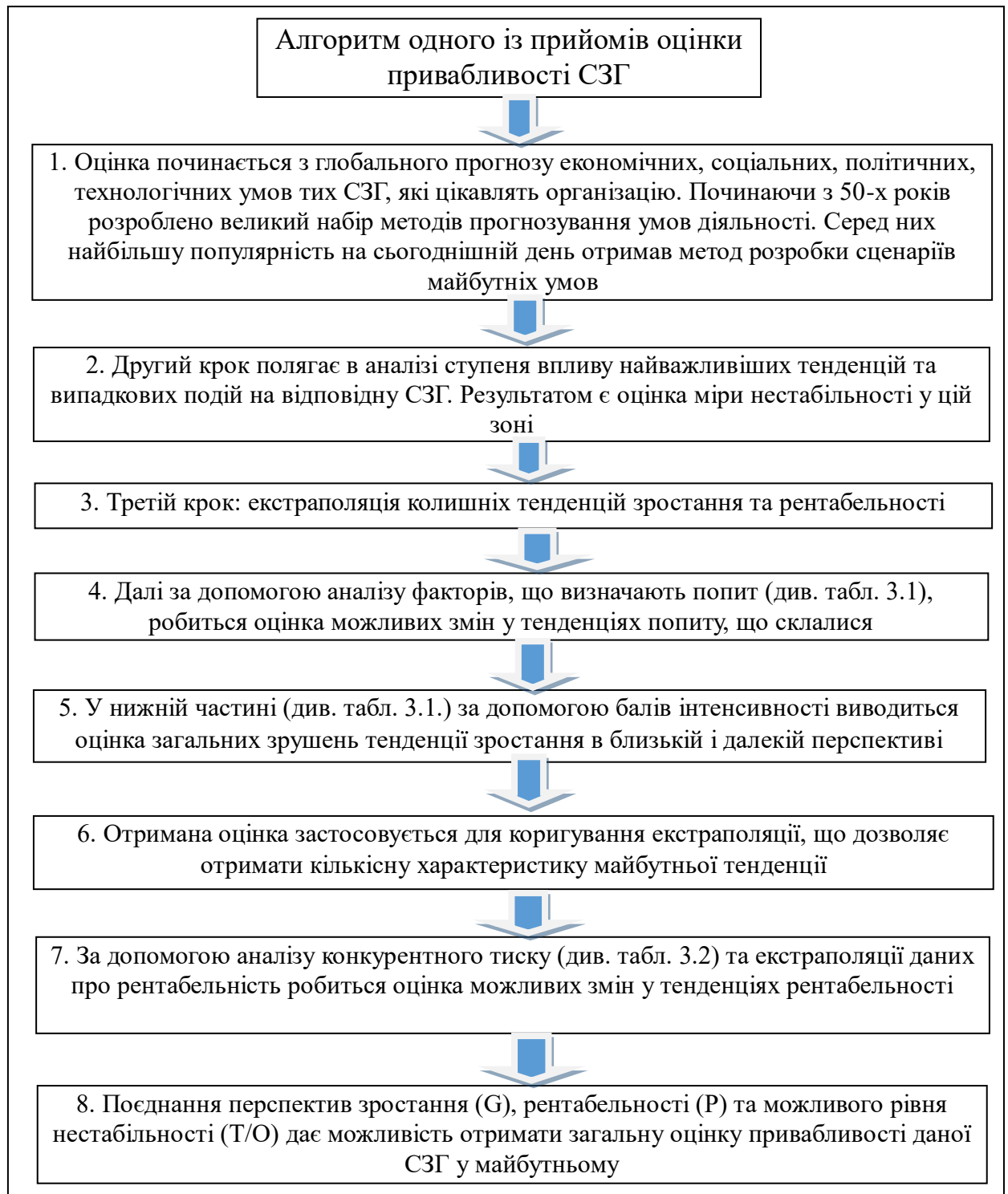


Рис. 3.9 Алгоритм одного із прийомів оцінки привабливості СЗГ

NB Оцінку майбутньої привабливості можна вивести за формулою 3.1.

$$\text{Привабливість СЗХ} = \alpha G + \beta P + \gamma O - \sigma T, \quad (3.1)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ - коефіцієнти, що даються керівниками для позначення відносного вкладу кожного фактора та в сумі становлять 1. Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для організації.

Таблиця 3.2

Оцінка змін рентабельності стратегічних зон господарювання*

Назва СЗХ _____			
Параметри	Шкала інтенсивності		
	+5	0	-5
1. Коливання рентабельності	Відсутнє	_____	дуже великі
2. Коливання обсягу продажу	Відсутнє	_____	дуже великі
3. Коливання цін	Відсутнє	_____	дуже великі
4. Циклічність опитування	Відсутнє	_____	дуже великі
5. Рівень опитування щодо потужностей	дуже високий	_____	дуже низький
6. Характеристика структури ринку	висока концентрація	_____	рівномірний розподіл
7. Стабільність структури ринку	Висока	_____	низька
8. Оновлення складу продукції	Рідкісне	_____	дуже часте
9. Тривалість життєвих циклів	Велика	_____	мала
10. Час розробки нової продукції	Тривалий	_____	короткий
11. Витрати на НДДКР	Великі	_____	невеликі
12. Витрати, необхідні доступу на товарний ринок (виходу з нього)	Високі	_____	низькі
13. Агресивність провідних конкурентів	Низька	_____	дуже висока
14. Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка	_____	дуже сильна
15. Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка	_____	дуже сильна
16. Інтенсивність торгової реклами	низька	_____	дуже висока
17. Післяпродажне обслуговування	відсутнє	_____	значне
18. Ступінь задоволення споживачів	дуже високий	_____	низький
19. Державне регулювання конкуренції	відсутнє	_____	дуже жорстке
20. Державне регулювання виробництва товарів (послуг)	відсутнє	_____	дуже жорстке
21. Тиск споживачів	слабкий	_____	дуже сильний
Загальна оцінка зрушень у перспективі рентабельності	+5 _____	0 _____	-5 _____

* Якщо у майбутньому збережуться попередні характеристики. Залишити позначку на середині шкали (0).

Звернемося тепер до іншого розміру матриці БКГ, щоб перейти від показника відносної частки ринку до ширшого вимірювача, який дав би

уявлення про те, як виглядатиме конкурентний статус організації в СЗГ. Він буде результатом взаємодії трьох факторів наданих на рис. 3.10.

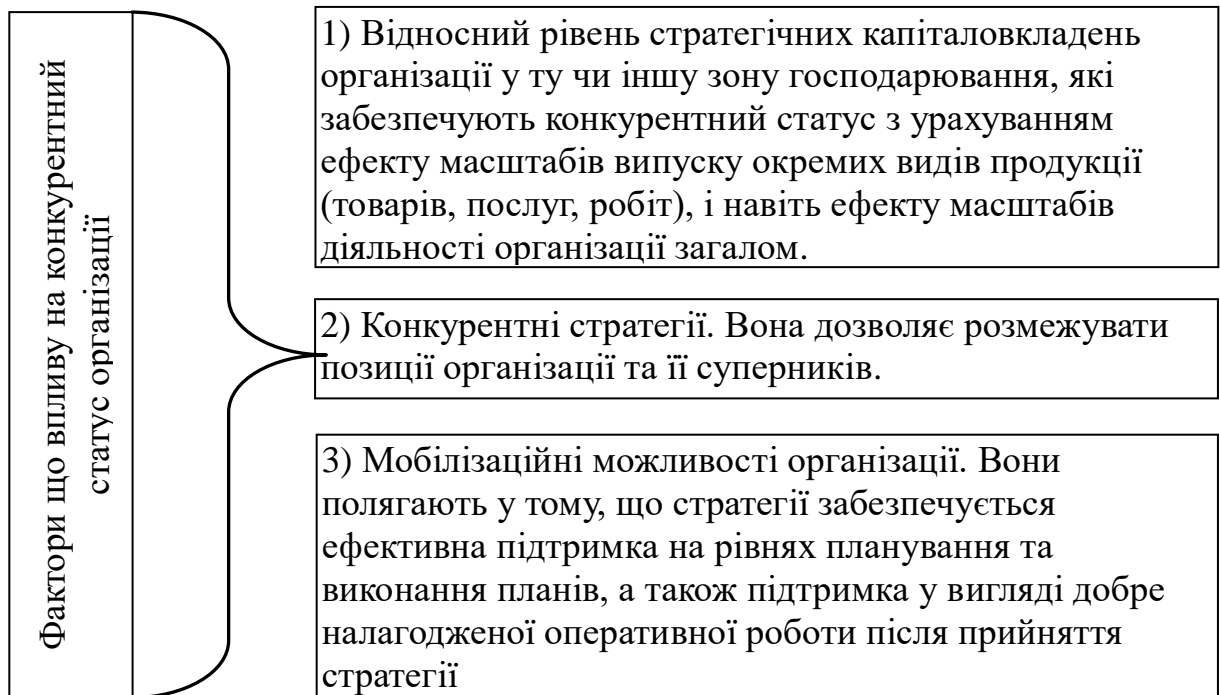


Рис.3.10 Фактори що впливають на конкурентний статус організації.

NB Рентабельність роботи організації даної СЗГ буде пропорційна зробленим у цю зону капіталовкладенням.

Досвід свідчить, що рентабельність описує криву, подібну до тієї, яка показана на рис. 3.11 де по горизонталі відкладається повний обсяг ресурсів, що витрачаються в даній СЗГ: не тільки вкладення в будівлі, споруди та обладнання, а й витрати на розробку продукції (товарів, робіт), забезпечення ринкових позицій, а також підтримки - управлінської, виробничої, ринкової, збутової тощо.

Крива, наведена на рис. 3.11, показує, що існує також точка оптимального обсягу - той рівень капіталовкладень, при перевищенні якого віддача починає знижуватися як у зв'язку з уповільненою реакцією великої організації, так і силою бюрократизації великої організації.

Показник доходу на
капітал

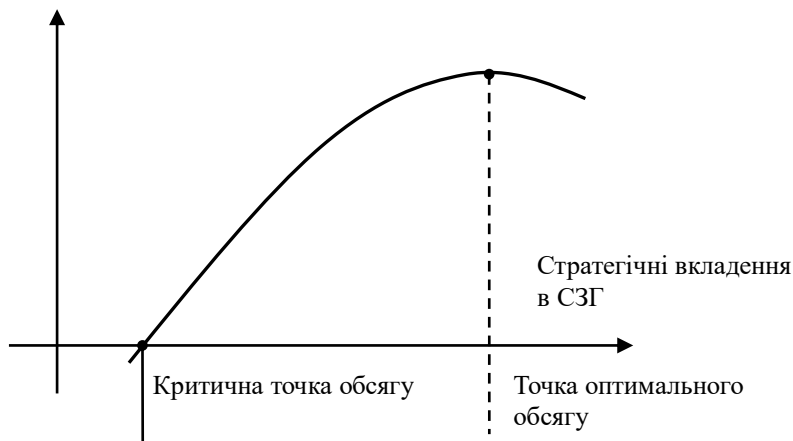


Рис. 3.11. Конкурентний статус організації та стратегічні капіталовкладення

Як мірку визначення положення організації у конкуренції ми використовуємо співвідношення між очікуваною рентабельністю роботи організації в СЗГ і оптимальним рівнем можливої рентабельності у майбутньому.

Таким чином, ми можемо оцінити майбутній конкурентний статус організації (КСФ) тією мірою, якою він обумовлюється стратегічними капіталовкладеннями, за такою формулою:

$$КСФ = \frac{R_I}{R_0} = \frac{I_F - I_K}{I_0 - I_K} \cdot \alpha \quad (3.2)$$

де I_F – рівень стратегічних капіталовкладень організації; I_K – критична точка обсягу; I_0 – точка оптимального обсягу.

Праву частину рівняння назвемо рівнем стратегічних капіталовкладень.

NB Ця формула означає, що за умови оптимальності стратегії та мобілізаційних можливостей організації її конкурентний статус визначатиметься ставленням її вкладень у цю СЗГ до того рівня, який необхідний для оптимальної рентабельності.

Але дуже часто стратегія та мобілізаційні можливості організації не є оптимальними. У разі щодо конкурентного статусу слід робити поправку на такі чинники:

a – стратегічний норматив SF/S_0 . Його визначають на основі експертної бальної оцінки, оцінюючи балами (на шкалі від 0 до 1) ступінь, в якому фактори стратегії, що діє, відповідають факторам оптимальної;

b – коефіцієнт, що визначає норматив можливостей. Визначається як ставлення поточного потенціалу організації (SF) до потенціалу необхідного оптимальної стратегії (S_0).

Оцінюючи рівень стратегічних вкладень у зону господарювання, які організація робить в часі, і навіть оптимальний розмір цих вкладень необхідно брати до уваги категорії витрат надані на рис. 3.12.

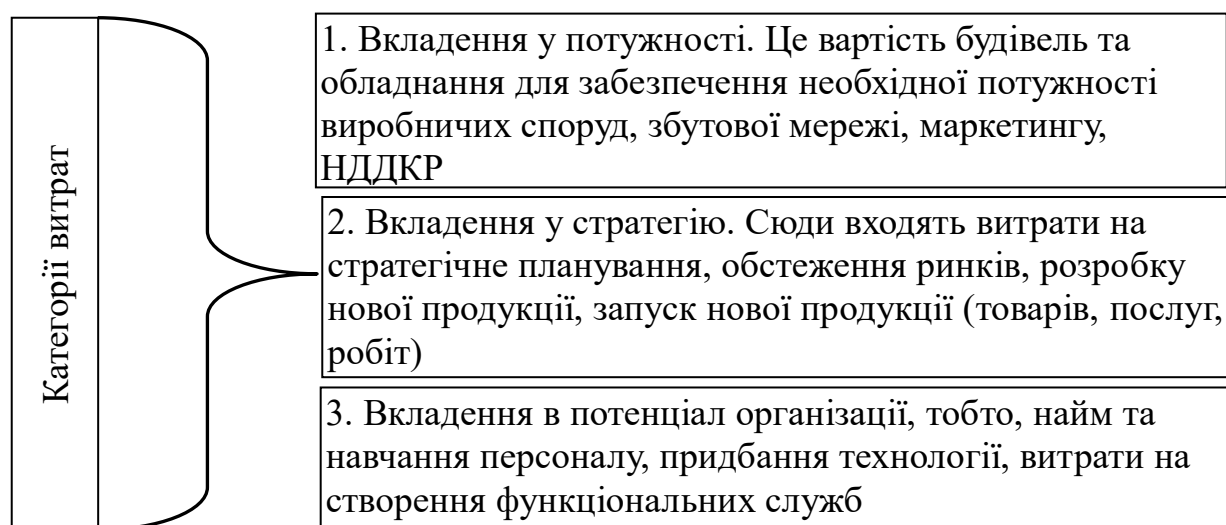



Рис. 3.12 Категорії витрат

 Отже, першим кроком до оцінки майбутнього конкурентного статусу організації СЗГ є визначення її відносних інвестиційних позицій у перспективі, а саме: оцінка стратегічних капіталовкладень, які організація робить і планує в даний час; оцінка критичної точки обсягу та точки оптимального обсягу в майбутньому; визначення співвідношення капіталовкладень організації з оптимальним вкладенням згідно з формулою, наведеною вище.

Подана формула дає можливість побудувати для СЗГ такий варіант матриці, який буде позбавлений суттєвого недоліку, зазначеного у матриці БКГ, а саме того, що елементи її вертикальної і горизонтальної побудови занадто спрощені.

У матриці GE/McKinse, представленій у таблиці 3.3, замість показника зростання обсягу (див. БКГ) використано параметр привабливості СЗГ, а замість відносної частки ринку - майбутній конкурентний статус. Метод запису відповідних даних, застосований у матриці БКГ, придатний також і для цієї матриці, яку названо на ім'я організації, яка здійснила її розробку. Як видно з нової матриці, вона придатна для прийняття рішень того самого типу, що й попередня.

Матриця GE/McKinse

Привабливість СЗГ	Висока	Оптимізувати («зірки»)	Посилити чи утримати («дикі кішки»)
	Низька	Здобувати повну вигоду («дійні корови»)	Піти («собаки»)
Позиція організації у конкуренції		Сильна	Слабка

На відміну від матриці БКГ нова матриця застосовна у всіх фазах циклів попиту та технології і за різних умов конкуренції.

Початкові варіанти обох матриць були піддані критиці за те, що в них спрощено представлена складність реальної структури діяльності у вигляді таблиці, розкресленої на чотири клітини. Цей недолік був легко подоланий такою компанією, як «Shell» та ін., які застосували формат 3X3 (див. рис.3.13) і навіть 4X4 компанією Arthur D. Little (матриця ADL див. рис.3.14).

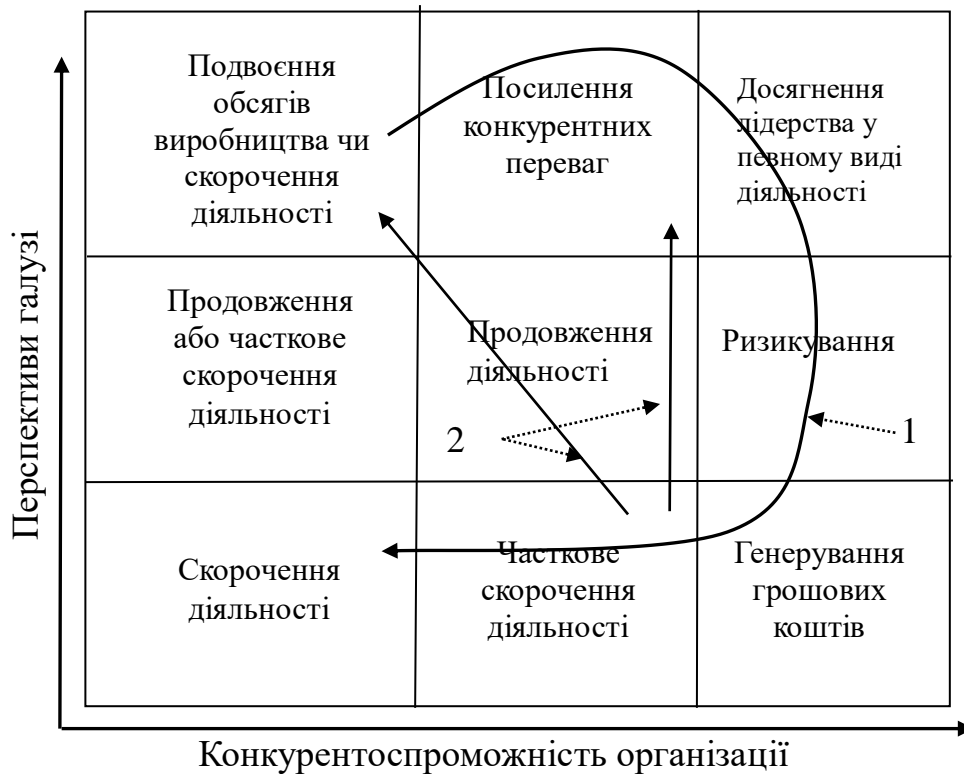


Рис. 3.13 Матриця Shell/DPM (Y, X – 0-100; низька, середня, висока.)

		← Низька Рентабельність Висока →					
		← Високий Ризик конкуренції Низький →					
Y		Конкурентна позиція					
	Фаза життєвого циклу галузі	слабка	міцна	сприят - лива	сильна	ведуча	
	Спад	1	2	3	4	5	↑ Високий Ризик галузевий Низький ↓ Великі Фінанс. потреби Низькі
	Зрілість (насичення)	6	7	8	9	10	
	Ріст і розвиток	11	12	13	14	15	
	Народження	16	17	18	19	20	
							X

Рис.3.14 Матриця ADL.

Рекомендації щодо прийняття тих чи інших рішень для стратегії організації надано в таблиці 3.4. Як випливає з таблиці, при дрібнішому розподілі не вдається зберегти той характер безумовних розпоряджень, який є у трьох елементах чотирьох клітинної матриці 2X2 («оптимізувати», «отримати повну вигоду», «вилучити вкладені кошти»). Одночасно постає цілком законне питання, на чому ґрунтуються ці вказівки і як слід приймати відповідні рішення, якщо перспектива не така зрозуміла.

Таблиця 3.4

Правила ухвалення рішень про виборі рішень. Типова ситуація

Позиція в конкуренції			
Надзвичайно сильна - 10	Здобути максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток або отримати максимальну вигоду	Інвестувати чи утримати позиції
Середня	Повільно йти	Отримати максимальну вигоду або піти Інвестувати	Інвестувати, реінвестувати прибуток
Слабка - 0	Йти швидко, повільно або залишитися	Залишитися чи повільно йти	Інвестувати, реінвестувати, йти
Привабливість СЗХ	0 – Низька	Середня	Висока - 10
Правила ухвалення рішень			
Перспективи прибутку	Приріст віддачі капіталовкладень	Прийняті кроки щодо	
		капіталовкладень	позиції на ринку
Позитивні	Позитивний	Поліпшити/зберегти	Вкладати кошти
Позитивні	Нульовий	Зберегти/розширити	Реінвестувати прибутки
Позитивні	Негативний	Пустить на самотек	Витягти максимальну вигоду
Нульові	Негативний	Йти повільно	Ліквідувати активи
Негативні	Негативний	Йти швидко	

Висновки (Стисле резюме)

Поки всі ринки, на яких діє організація зростають і зберігають стабільність, можна визначити подальші перспективи шляхом екстраполяції минулих тенденцій. Але коли стабільності немає потрібна диференційована оцінка зовнішніх умов, тобто виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) у зовнішньому середовищі організації. Наступним кроком є визначення стратегічних господарських центрів (СГЦ). Це підрозділи усередині організації, відповідальні за стратегію розвитку відповідних СЗГ. Крім цього є доцільним виділення у зовнішньому середовищі організації відповідно до зон стратегічних ресурсів, зон стратегічних технологій, а також груп стратегічного впливу.

Наступний етап стратегічного аналізу полягає у визначенні перспектив організації у кожній із СЗГ. Їх вимірюють:

1. Оцінками перспективи попиту та рентабельності в цій зоні, а також рівнями економічної, технологічної та соціально-політичної нестабільності.

2. Оцінкою конкурентного статусу, який організація обирає собі у цій СЗГ. Тут вимірниками служать співвідношення між капіталовкладеннями організації та оптимальним обсягом капіталовкладень для даної СЗГ, а також співвідношення між стратегією організації та оптимальною стратегією, управлінськими можливостями організації і тим, що мають сильні конкуренти в даній СЗГ.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Надайте визначення термінів СЗГ і СЦГ.
2. Охарактеризуйте різницю функцій між СЗГ і СЦГ.
3. Що показує крива Гомпарта ?
4. Як еволюціонують конкурентні стратегії?
5. Які Ви знаєте параметри опису СЗГ за І. Ансоффом?
6. Опишіть порядок виділення СЗГ за І Ансоффом.
7. Який перший крок у формування стратегій відносин із суспільством?
8. За яких умов доцільно використовувати Матрицю БКГ?
9. Які Ви знаєте рекомендовані рішення щодо стратегії організації (на базі матриці БКГ) ?
10. Які Ви знаєте специфічні умови використання матриці БКГ?
11. Опишіть критерії вимірювання перспективи СЗГ.
12. Опишіть алгоритм оцінки привабливості СЗГ.
13. Які Ви знаєте фактори що впливають на конкурентний статус організації?
14. Як вимірюється конкурентний статус організації (КСФ)?
15. Надайте характеристику матриць GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL.

Розділ 4. Характеристика функціоналу вищого керівництва організації в сучасних умовах



4.1. Актуальність розробки стратегії організації в сучасних умовах

Інтерес до чітко сформульованої стратегії виник в організаціях порівняно нещодавно. Проте існують яскраві приклади спеціальної підготовки стратегій та успішного їх застосування. Один з таких прикладів є вдалий перехід у 20-х роках ХХ сторіччя компанії «Дюпон» від вибухівки до хімічної індустрії. Другим є компанія «Форд Моторс». Г. Форд досяг великого успіху, коли зосередив сили своєї компанії на випуску моделі «Т» для масового ринку, що виникав на той час. Але його стратегія вертикальної інтеграції закінчилася провалом. Як альтернативу стратегії Г. Форда можна навести стратегію Альфреда Пітера Слоуна (молодшого) якого найняла компанія Дженерал Моторс для виводу її з перед банкрутного стану. Якою він запропонував максимально повно задовольняти потреби споживачів.

Досвідчений фахівець із проблем бізнесу майже завжди розрізняє за успіхами організації ту чи іншу оригінальну стратегію. Хоча ці стратегії здебільшого чітко видно але зазвичай їх намагаються виявляти. Вони існують або як ідеї, що не підлягають розголосу і відомі лише вузькому колу керівників організації, або як розмите уявлення про загальну мету організації, що поділяється всіма, але, як правило, далеке від чіткого формулювання.

Деякі керуючі стверджували, причому небезпідставно, що саме така ситуація найбажаніша, оскільки стратегія, що дає організації переваги у конкурентній боротьбі, не повинна виявлятися її слід тримати в секреті.

Але, починаючи з середини 50-х років, в американській літературі з проблем менеджменту дедалі частіше декларується протилежний погляд на захист продуманої та відкрито сформульованої стратегії. Відповідно до цієї позиції корисно, щоб стратегія стала справою не тільки менеджерів у масштабах усієї організації, а й справою численних працівників, так чи інакше причетних до неї, особливо тих, хто зайнятий в галузі збуту та НДДКР і бере участь як у розробці стратегії, так і в її реалізації.

Якщо вірно, що цінність ідеї можна виміряти тим, наскільки вона визначає успіх, то доведеться визнати, що обидві точки зору тією чи іншою мірою справедливі: дуже багато організацій досягли і домагаються високих результатів без допомоги відкрито проголошеної стратегії, тоді як все більша і більша група організацій процвітає саме тому, що вона свідомо робить свою стратегію відкритою.

Поясненню цієї обставини може допомогти парадокс, який перебуває в наступному.

NB Стратегія - це системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість та загальний напрямок зростання.

Але як може така велика і складна система як організація, зберегти координацію і збалансованість без виявлення своєї стратегії?

Відповідь це питання слід шукати у самій природі функціонування організації.

NB Якщо зовнішнє середовище, технології, умови конкуренції змінюються у звичному темпі, керуючі можуть поступово адаптувати свої навички роботи, користуючись накопиченими знаннями та досвідом.

Керівник службою НДДКР цілком може узгоджувати свої дії з керуючими збутових та виробничих підрозділів. Тим самим досягається досить збалансоване організаційне зростання. Стратегія залишається стабільною та зовні не виявляється.

Можна сумніватися в тому, що така слабка координація дій дає найкращі результати з точки зору зростання, але вона працює. Оскільки перша половина століття ХХ століття була періодом щодо стабільного та безперервного зростання, відсутність інтересу до стратегії не повинна здаватися дивовижною.

Друга половина ХХ століття і ХХІ століття це вже інша ситуація.

NB Традиційна опора на організацію, що склалася, дуже часто веде до застою і (або) занепаду.

Звідси виникає розуміння стратегії як інструменту перерозподілу навантаження. З огляду на цей факт слід поставити кілька питань щодо виправданості стратегії як такої.

NB Перше питання про те, наскільки плідною є систематична розробка та відкритість стратегії організації.

Деякі автори стверджують, що складність організації, неточність інформації та обмежені можливості сприйняття людини не дозволяють застосовувати системний підхід до вироблення стратегії. Вони вважають, що вироблення стратегії має йти несистематичним, неформальним, адаптивним шляхом, що і є у багатьох організаціях.



Але робити висновки можна лише за результатами.

Дуже багато організацій почали останніми роками формулювати свою стратегію і відкрито оголошувати про неї.

NB Якщо ми визнаємо, що систематична розробка стратегії — справа реальна, виникає друге питання: чи підвищує стратегія, яка прийшла на зміну адаптивному зростанню, ефективність роботи організації?

Проте останніми роками отримано конкретні підтвердження позитивної відповіді. Це добре доказано роботами таких гуру в області стратегічного управління та розробки стратегії організації як І.Ансофф, І.Адізес, П.Друкер, Г.Мінцберг, М.Портер та ін.

Крім того, ще ціла низка досліджень підтвердила, що відкрито сформульована стратегія, може покращити результати господарської діяльності.

NB Третє питання, яке нам слід поставити, полягає в тому, коли саме звернення до стратегії стає життєво необхідним.

Однією з умов є виникнення раптових змін у зовнішньому середовищі організації, їх причиною може стати насичення попиту, великі зміни у технології всередині чи поза організацією, несподіване виникнення численних нових конкурентів.

У таких ситуаціях традиційні принципи та досвід організації не відповідають завданням щодо використання нових можливостей та не забезпечують запобігання небезпекам. Якщо в організації немає єдиної стратегії, то не виключено, що різні підрозділи вироблять різноманітні, суперечливі та неефективні рішення. Служба збуту боротиметься за відродження колишнього попиту на продукцію (товари, послуги, роботи) організації, операційні підрозділи будуть робити капітальні вкладення в автоматизацію застарілих виробництв, а служба НДДКР - розробляти нову продукцію (товари, послуги, роботи) з урахуванням старої технології. Це призведе до конфліктів, затримає переорієнтацію організації та зробить її роботу неритмічною та неефективною. Може виявитися, що переорієнтування розпочато надто пізно, щоб гарантувати організації виживання. Опинившись перед подібними складнощами, організація повинна вирішити дві надзвичайно важкі проблеми.

- вибрати потрібний напрямок зростання з численних альтернатив, які важко оцінюються;

- направити зусилля численного колективу в потрібне русло.

Відповідь на ці питання і становить сутність формування та реалізації стратегії. Саме в такий момент стратегія стає управлінським інструментом, життєво важливим та вкрай необхідним.

Вищеназвані умови і були реальною причиною виникнення інтересу до вироблення відкритої стратегії в США в середині 50-х років, коли попит, підстобнутий обстановкою воєнного часу, підійшов до порога насичення, технічний прогрес викликав не тільки старіння одних галузей, а й

народження інших, нових, а зміни у структурі міжнародних ринків поставили організації перед новими небезпеками та новими можливостями.



Відкрите проголошення нової стратегії стає необхідним тоді, коли вимоги з боку суспільства змушують організацію різко змінювати свої орієнтири.

Саме це відбувається у наші дні у багатьох організаціях поза підприємницьким сектором: церквах, університетах, державному апараті. З цієї причини багато організацій намагаються запровадити систему «планування – програмування-розробка бюджету» (ППБ), що є різновидом стратегічного планування.



4.2. Особливості формування стратегії в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидких змін

Інформація, необхідна для оцінки можливого впливу змін у процесі стратегічного планування, є недостовірною через невизначеність їх прояву. Детальне дослідження показує, що, залишаючись невизначеною, ця інформація все ж таки може бути в певному сенсі змістовною. На її основі можливо проаналізувати наслідки небезпеки, розробити певні заходи для протидії цієї небезпеці.

Аналіз нових можливості базується на минулому досвіді. Наприклад, коли конкурент запроваджує новий підхід у маркетингу, новий продукт, нову стратегію цін. Однак, на сьогодні нові можливості виникають спонтанно (як, наприклад, використання дронів у сучасних війнах). На початковій стадії такої події її природа, вплив та можливі наслідки для організації ще не з'ясовані.

Таким чином, коли з'являються перші ознаки змін, потрібно бути готовим до того, що інформація про них буде спочатку туманною і лише з часом буде більш зрозумілою і поповнюватиметься.

NB На сьогодні встановлюють п'ять рівнів обізнаності щодо можливої події, небезпеки, зміні [35].

Ці рівні представлені у таблиці 4.1, де п'ятий, найвищий рівень обізнаності відповідає такому обсягу інформації, який необхідний для стратегічного планування та розробки стратегії організації. Цієї інформації достатньо як для розрахунку можливих негативних фінансово-економічних наслідків спонтанних явищ, так і для позитивного розвитку подій в результаті розробки необхідних заходів у відповідь.

Таблиця 4.1

Рівні обізнаності в умовах несподіваних змін

Характеристика інформації	Рівень обізнаності				
	Почуття нових можливостей	Джерело нових можливостей	Конкретна можливість	Конкретні заходи у відповідь (реакція)	Конкретні результати
Є переконання у неминучості спонтанного явища	Так	Так	Так	Так	Так
Встановлено область чи організацію, де може виникнути спонтанне явище ?	Ні	Так	Так	Так	Так
Є характеристики проблеми, її природи, масштабу та періоду впливу ?	Ні	Ні	Так	Так	Так
Визначено заходи у відповідь: момент початку та програма дій, фінансове забезпечення ?	Ні	Ні	Ні	Так	Так
Фінансово-економічні наслідки та вжиті заходи піддаються оцінці ?	Ні	Ні	Ні	Ні	Так

Перший рівень, навпаки, відповідає найменшому обсягу корисної інформації, отриманої керівництвом. Інакше кажучи, відомо лише, що не виключено виникнення якоїсь небезпеки, проте його природа та джерело поки що невідомі.

У нинішніх умовах політичної та економічної невизначеності багато організацій перебувають у стані саме такої непоінформованості. Зазнавши на собі нещодавні потрясіння, викликані змінами політичної та економічної обстановки, керівники організацій переконані, що будуть нові потрясіння, але джерело їх поки що встановити не можуть.


Поінформованість на другому рівні дещо відрізняється від першого. Наприклад, на початку 40-х років ХХ століття вважалося загальновизнаним, що напівпровідники мають велике майбутнє. Однак пройнуть роки, перш ніж з'явиться транзистор. Джерело можливих нових явищ було відоме (колонка 2 таблиці 4.1), а самого явища ще немає. Після того, як був винайдений транзистор, поінформованість досягла третього рівня, проте спочатку область застосування винаходу вгадувалася неясно, так само як оборонні та наступальні заходи, які згодом будуть вжиті організаціями.

Коли організації розробили і зробили перші заходи у відповідь, то поінформованість досягла четвертого рівня, хоча можливі капіталовкладення та доходи визначити було ще важко. Організації, які першими взялися за транзистори, робили великі вкладення у вихідну технологію, хоча досвіду, яким можна було б керуватися, не було, і всі надії покладалися на те, що допустимий у таких справах ризик окупиться.

NB Поінформованість досягла п'ятого рівня лише тоді, коли отриманих даних про витрати на виробництво напівпровідників виявилось достатньо, щоб обґрунтовано визначити прибутковість нової технології.

Однак на той час організації-піонери у сфері виробництва напівпровідників вже ґрунтовно зайшли на ринок, і ті, хто не потрапили спочатку до їх числа, змушені були зазнати великих витрат для того, щоб ввійти у цю галузь виробництва.

NB Як показує інформація в таблиці 4.1 зі збільшенням ствердних відповідей («так») поінформованість про можливе явище *зростає поступово*.

 Змінною величиною першорядної важливості є час, що залишився, тобто період між моментом, коли поінформованість організації досягає п'ятого рівня, і настанням наслідків цього явища для організації.

У разі небезпеки це буде час, що залишився, до того моменту, коли втрати доходів організації досягнуть максимальної величини. Якщо нове явище виявиться для організації сприятливим, то це буде час, коли заходи конкуруючих організацій у відповідь стануть настільки енергійними, що спроби будь-якого нового конкурента «скочити на колісницю переможця» будуть повністю приречені на провал. «Час, що залишився» слід порівняти з періодом, необхідним організації для вжиття заходів щодо відповіді з ліквідації небезпеки або використання сприятливої можливості [35].

Якщо на п'ятому рівні обізнаності часу, що залишився, організації мало, вона може почати вживати заходи у відповідь, перебуваючи і на нижчому рівні обізнаності. Але нижче цього рівня інформації для надійної оцінки впливу та ефективності заходів у відповідь недостатньо. Тому робити рішучі дії цьому етапі передчасно.

Замість того, щоб жорстко пов'язувати себе певними діями, керівництво має вжити таких заходів, які б підготували організацію до прийняття остаточної програми у відповідь, але в той же час не виключати і альтернативних рішень.

NB Назвемо випадок, коли на п'ятому рівні обізнаності залишилося достатньо часу для прийняття заходів у відповідь, сильним сигналом, а випадок, коли часу залишилося мало, слабким сигналом.



На початку XXI столітті слабкі сигнали про приховані явища виникатимуть часто і щоразу нові, тому розробляти тактику, яка слугувала б рішенням лише однієї конкретної ситуації, просто неефективно.

Керівники з іншим складом розуму важко будуть сприймати концепцію слабких сигналів, оскільки в них, як і в кількох поколіннях їхніх вчителів, є досвід дій виключно в умовах сильних сигналів.



4.3. Еволюція вимог до функціонального потенціалу керівників організації

Невідповідність між факторами сьогодення та майбутнього успіху веде до зміни умов у стратегічній зоні господарювання організації. Стратегічна активність вимірюється ступенем відповідності між характеристиками стратегії організації за умов конкуренції та найважливішими факторами досягнення стратегічного успіху.



NB Критерій відкритості - це відповідність між найважливішими факторами стратегічного успіху та діапазоном потенційних можливостей організації.

NB Діапазон потенційних можливостей - це функціональні служби організації: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси тощо, а також навички загальнокорпоративного управління, наприклад, розвитком, диверсифікацією, інтеграцією.

Про функціональний потенціал почали говорити давно, коли виявили, що організація діє ефективніше, коли її робота розподіляється між спеціалізованими організаційними підрозділами, так званими функціональними службами, кожна з яких має специфічні можливості. Коли на початку століття в компанії «Дюпон» з'явилися такі підрозділи, вони отримали назву «об'єднання однорідних видів діяльності» [35].

Протягом усього періоду розвитку функціональних служб на передній план виходили різні чинники успіху.

NB У перші 30 років XX століття таким чинником були низькі операційні витрати.

Був накопичений багатий досвід удосконалення операційної діяльності (організація, технологія, розподіл праці, професійна підготовка кадрів).


NB У другій половині 30-х років ХХ століття, хоча акцент, як і раніше, робився на внутрішніх операціях, центр уваги почав переміщатися на зовнішнє оточення - ринки.

Колишня, досить проста діяльність зі збуту продукції (товарів, послуг, робіт) перетворилася на маркетинг, тобто визначення, передбачення і максимальне повне задоволення потреб клієнтів. Центр уваги перемістився на розробку нових видів продукції (товарів, послуг, робіт), штучне прискорення процесу старіння колишніх видів виробів, формування потреб та уподобань споживачів. З'явилися нові види діяльності, такі як аналіз збуту, вивчення кон'юнктури, методика збуту, розміщення персоналу, зайнятого у збуті, його мотивація, реклама, сприяння збуту, а також, як і у виробництві, проектування організації, що займається маркетингом.

У всіх галузях промисловості, за винятком найпередовіших, наукові дослідження та розробки відігравали другорядну роль до закінчення Другої світової війни. У першій половині нашого сторіччя всі зусилля в НДДКР зосереджувалися на вдосконаленні операційних і технологічних процесів, і навіть на продовженні терміну служби всіх видів продукції (товарів, послуг, робіт).

У другій половині 30-х років ХХ століття, у міру того, як організації все більше уваги приділяли розробці нових видів продукції (товарів, послуг, робіт), відбувалася переорієнтація наукових досліджень та розробок з продовження терміну служби та стандартизації виробів на диференціацію видів продукції, щорічні зміни моделей та штучно прискорюване старіння колишніх зразків. Отже, НДДКР дедалі більше підпорядковувалися функції маркетингу. Після закінчення Другої світової війни НДДКР зайняли лідируючу позицію. Величезна маса нової техніки, яку викликала до життя війна, почала змінювати обличчя багатьох галузей, сприяти створенню нових галузей та відмирання старих. Те, що раніше вважалося другорядною та майже неконтрольованою епархією вчених та винахідників, висунулося на перший план і стало найважливішим фактором успіху.

НДДКР набула нової організації та структури: більшого значення набули відбір проєктів, оцінка техніко-економічних параметрів, методика контролю. Впроваджувалися системи складання бюджетів НДДКР, управління дослідженнями та розробками, удосконалювалися методи керівництва творчою діяльністю.

 За період еволюційного розвитку накопичилися великі знання про природу функціональних можливостей та процес створення функціонального потенціалу.

NB Кожна функція має однакові складові: кваліфікація (професійний рівень), технічна база, обладнання, обсяг знань і досвід. Але поняття потенціалу є чимось більшим, ніж сукупність всіх елементів, воно має системні властивості.

Основні системні властивості потенціалу надані на рис. 4.1.

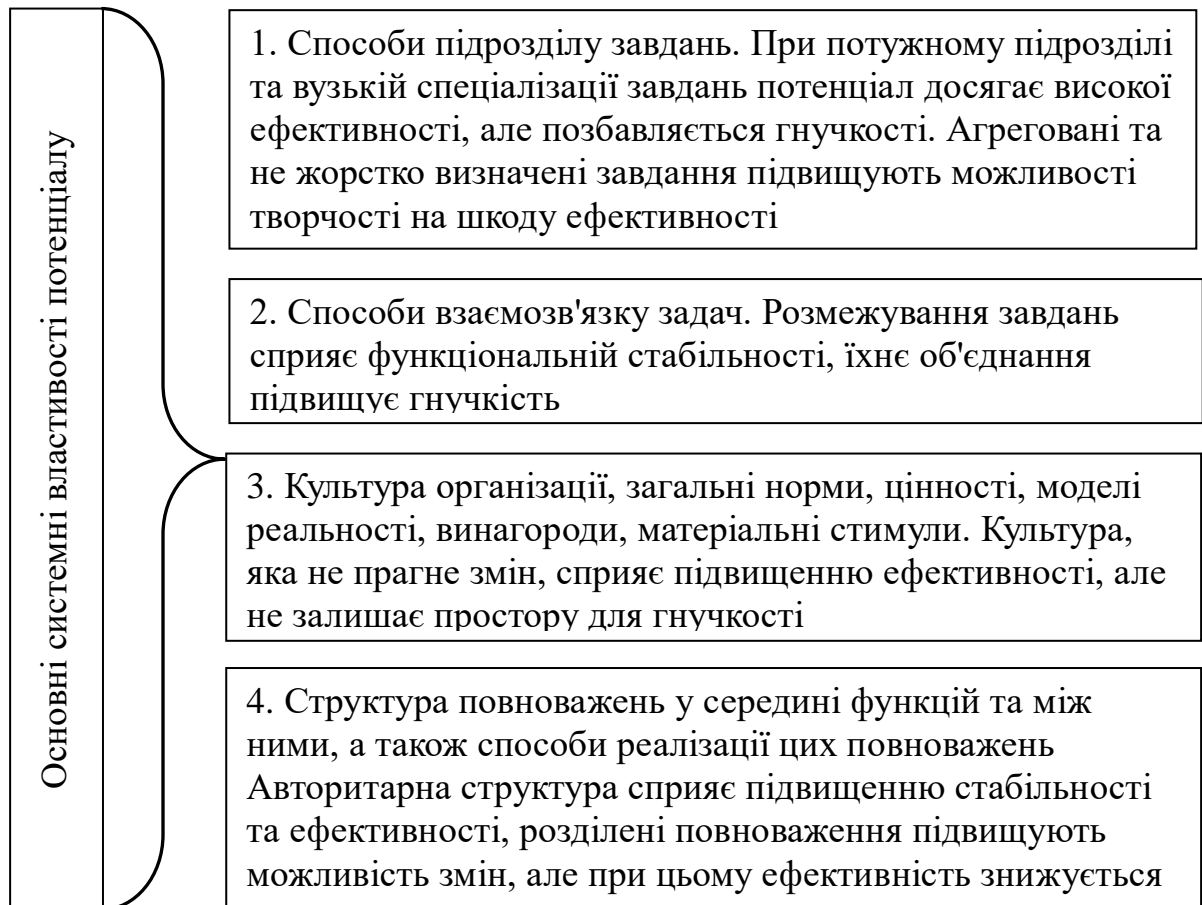


Рис. 4.1 Основні системні властивості потенціалу.

NB Ці системні характеристики мають велике значення для якості функціонального потенціалу, як і конкретні навички, технологія і здібності.

Ці системні характеристики мають ще більше значення для підвищення ефективності загального управління організацією.

На ранньому етапі розвитку організації було зроблено ще одне відкриття, яке за важливістю не поступалося винаходу функціональних служб. Після того, як робота була розділена на функції, виникла потреба в інтеграції, координації та керівництві різними видами функціональної діяльності для досягнення спільних цілей. Така робота з інтеграції та координації стала називатися загальним (загальнофірмовим) управлінням (менеджментом).

Спочатку загальне управління було винятковою прерогативою головного керівника. Однак по мірі того, як організація росла, керівник все більше був змушений ділити свої повноваження та обов'язки з іншими. Сьогодні загальне управління здійснюється членами верхньої частини управлінської піраміди, тобто тими, хто має перед собою необхідну перспективу і має повноваження, щоб спрямовувати загальну діяльність організації.

NB Вищий керівник, безсумнівно, був головною дійовою особою під час створення сучасної організації.

По мірі того, як організація перемикалась з удосконалення операційної функції на задоволення потреб споживачів, роль вищого керівництва докорінно змінювалася.

Розробники функціональних служб в компанії «Дюпон» представляли цю роль як поділ та стандартизацію діяльності організації. Вважалося, що після того, як це зроблено, функціональним службам достатньо буде мінімальної частки загального управління. Було виявлено, що організація лише вигравала, коли повноваження та відповідальність були децентралізовані так, щоб бути ближчими до того рівня, де виконується функціональна робота. Цей досвід сформував принцип «максимальної децентралізації». Це означає, що керівництво організації має звести до мінімуму своє втручання у оперативну діяльність і управляти «за винятками», тобто. приймати рішення лише у випадках, коли настає неузгодженість чи конфлікт між функціями.

Поки що ключем до успіху було ефективно функціонуюче виробництво, такі конфлікти виникали рідко, оскільки функція виробництва була домінуючою. Тому підрозділи центрального апарату управління організації мали нечисленний персонал і не мали істотного значення для успішної діяльності організації.

Коли маркетинг став відігравати одну з найважливіших ролей, нова концепція маркетингу передбачала гнучку реакцію на ринковий попит, але це завжди узгоджувалося з ефективністю стандартизованого масового виробництва.

У результаті стали виникати конфлікти між функцією виробництва та функцією маркетингу. Кожна з них намагалася направити загальну діяльність організації в такому напрямку, який оптимізував її власні цілі (для маркетингу-максимальний збут; для виробництва-мінімальна собівартість).

Через це вище керівництво все частіше мало виступати арбітром у цих конфліктах і узгоджувати протилежні тенденції. Навантаження на вище керівництво поступово зростало і, тому було знайдено нову структуру - дивізіональну, яка призвела до створення додаткового рівня загального керівництва безпосередньо під рівнем головного управління.

По мірі того, як зростало значення функції дослідження та розробок, обсяг загального управління ще більше зростав, тому що доводилося знаходити компромісні рішення для узгодження діяльності маркетингу, виробництва та НДДКР. Застосовуване раніше управління «за винятками» почало переростати у координацію діяльності функціональних служб.

До 70-х років ХХ століття, доки не стало ясно, що функціональний потенціал є складним поєднанням різних чинників, можливості загального керівництва залежали від особистості головного керівника, як і було від початку виникнення комерційних організацій.

У середині ХХ століття по мірі того, як зростало значення правильної взаємодії із зовнішнім середовищем організації, стало очевидно, що загальне управління - це більше, ніж просте підсумовування управління всіма функціями.

NB Щоб стати стратегом, недостатньо знати роботу всіх функцій.

Більше того, чим глибше керівник вищого рівня управління займається специфічними проблемами функцій, тим вірніше це призведе до стратегічної короткозорості.

Керівник стратегічного рівня (а це вищий рівень управління) має мати навички функціонального управління, тобто вміти вирішувати високоструктуровані проблеми.

NB Справжній керівник-стратег має вміти творчо вирішувати слабоструктуровані проблеми, відчувати середовище організації, мати досвід у аналізі стратегій та проектуванні стратегічних гнучких структур. Його здібності та стиль керівництва аналогічні здібностям підприємця: він повинен бачити перспективу, вміти ризикувати, проводити реорганізацію, мати чарівність і певною мірою бути політичним діячем.

Концепція загального керівництва змінилась. Дедалі очевиднішими стали аспекти надані на рис. 4.2.

Далі ми розглянемо практичну методологію оцінки можливостей загального керівництва щодо визначення необхідних змін та характеристик потенціалу загального керівництва у ХХІ столітті.



4.4. Методологія оцінки можливостей загального керівництва організації у ХХІ столітті


NB Загальне керівництво - це організаційна функція, відповідальна за ефективність діяльності організації, загалом.

Сюди належить розробка позиції організації в конкурентній боротьбі те щоб забезпечити її скоординоване просування до мети даного етапу.



Приймемо визначення функції загального керівництва як можливість та здатність діяти таким чином, щоб оптимізувати досягнення цілей організації найближчого та наступного етапів.


NB Загальне керівництво (а також керівництво функціональною діяльністю) можна оцінити двома способами, що взаємодоповнюють одна одну.

 Перший спосіб це спостереження за характеристиками поведінки організації.

Наприклад, аналіз того, чи вдалося організації передбачити нестабільність умов, чи вона реагує на цю нестабільність по мірі виникнення. Назвемо таку властивість реактивністю.




Рис. 4.2 Аспекти сучасної концепції загального керівництва.

 Другий спосіб це визначити, які чинники управлінського потенціалу впливають на прояв різних видів реактивності.

Інформація надана в Табл. 4.2 показує, що реактивність характеризується трьома параметрами: організаційним кліматом, компетенцією та управлінським потенціалом. Кожен із трьох параметрів залежить, з одного боку, від самих керівників, з іншого — від організаційних форм, на основі яких вони будують свою роботу.

 **NB** Організаційний клімат – це прагнення керівництва реагувати певним чином: вітати зміни, контролювати їх чи намагатися уникати.


 **NB** Компетенція - здатність керівництва до реакції. Наприклад, щоб передбачити зміни у складних умовах, організації необхідна система спостереження за зовнішньою обстановкою.

Таблиця 4.2

Потенціал загального керівництва організації

Керівники	Організація	
Організаційний клімат (бажання реагувати)	Характер мислення	Культура
	Посада в ієрархії	Структура повноважень
	Таланти (здібності)	Структури
Компетенція (здатність реагувати)	Вміння (навички)	Системи
	Навички	Загальний досвід
Можливість діяти (діапазон реакції)	Наявність кадрів	Організаційні передумови

Інакше прагнення змін залишиться просто наміром без матеріального підкріплення.

 **NB** Управлінський потенціал (можливості) – це обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво.

Адекватність можливостей залежить від того, як реагує загальне керівництво на проблеми, що виникають. Наприклад, при управлінні за винятками, якщо змінюються зовнішні умови, потрібно набагато менше керівників, ніж при різкій зміні стратегії організації.

З табл. 4.2 видно, що найважливішими чинниками клімату організації є настрої, культура, структура посадової ієрархії та самої організації/

NB Компетенція визначається здібностями керівників, з одного боку, з другого - загальним досвідом організації загалом.

NB Можливості організації можна визначити, помножуючи індивідуальні можливості кожного керівника (деяким «вдається виконати за вісім робочих годин добовий обсяг роботи», інші «половину свого робочого дня грають у гольф») на їх чисельність.

Концепція управлінського потенціалу частково пояснює проблему опору плануванню, що мало місце під час введення у діяльність організації функції стратегічного планування.

Зазвичай розробка нової стратегії лягала навантаженням на плечі керівників-дженералістів, які весь свій час вже приділяли оперативним питанням. Якщо (а найчастіше так воно й було) при запровадженні стратегічного планування потенціал загального керівництва був мінімальним, навантаження зі стратегічного планування могло збільшуватись лише за рахунок зменшення уваги до оперативних питань.

NB Конфлікт між стратегічним плануванням і оперативним управлінням зазвичай вирішувався на користь останнього. І це не першочерговість стратегічної роботи сприймалася як опір.

NB Концепція компетенції висуває ще одну причину опору планування.

Зазвичай на вирішення стратегічних питань скликався одноденний семінар, де керівники миттєво перетворювалися на розробників стратегічної лінії організації. Оскільки більшість із них раніше не мали жодного досвіду в аналізі стратегій, якість їхніх планів була в кращому разі дуже посередня. А погані плани породжують неефективну діяльність, яка знову ж таки сприймалася як опір плануванню.

NB Третьою причиною такого опору був клімат організації, що склався в минулому.

Оскільки в період появи стратегічного планування клімат мав на увазі дозовані, керовані зміни, керівники та організація в цілому відкидали все, що призводило до необхідності стратегічного планування, як щось, що не стосується нормальної роботи.

Все це ілюструє істотну властивість потенціалу загального керівництва, що згадувалося у зв'язку з функціональними можливостями і пояснює взаємозв'язок між кліматом, компетенцією та діапазоном можливостей. Загальний потенціал прямо пропорційний своїм складникам.

З метою діагностики та планування нам необхідно визначити відповідні компоненти управлінського потенціалу детальніше, ніж це було зроблено в табл. 4.2.

 **NB** Зверни увагу на розширену характеристику компонентів управлінського потенціалу.

Розширена характеристика компонентів управлінського потенціалу надана в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

Розширена характеристика компонентів управлінського потенціалу

I. Керівники	
1. Налаштування	
порівняльна схильність до вирішення зовнішніх/внутрішніх проблем; орієнтація на минуле/майбутнє; готовність ризикувати;	модель дійсності, характерна для даного керівника: що у його поданні є найважливішим чинником успіху та яка відповідна поведінка; цінності, норми та особисті цілі керівника.
2. Повноваження	
сила влади у посадовій ієрархії організації;	честолюбство та схильність до використання своєї влади.
3. Компетенція	
здібності/особисті якості; вміння вирішувати проблеми;	стиль (навички лідерства, що ґрунтуються на політиці/традиціях/натхненні/підприємстві/особистій чарівності); знання організації та її оточення.
4. Можливості	
особиста працездатність;	манера роботи (наприклад, типовий «трудоголік»).
II. Клімат	
5. Культура	
ставлення організації до змін: вороже, нейтральне чи повне ентузіазму; готовність до ризику: що воліє керівництво - уникати ризику, ставитися щодо нього терпимо чи прагнути ризику; воліє використовувати знайомі види ризику чи готове спробувати невідомі; перспектива діяльності: чи зосереджені увага і сили організації на внутрішній діяльності чи зовнішньому оточенні;	цілі поведінки: прагнення до стабілізації техніко-економічної ефективності або до зростання виробництва та нововведень; що є причиною змін: криза, незадовільні результати протягом тривалого періоду або просто постійне прагнення оновлення; тимчасова перспектива, в якій керівництво сприймає свої проблеми: покладається на минулий досвід, воліє мати справу з сьогоденням або наголошує на майбутньому; загальне уявлення про реальність: що є керівництву найважливішими чинниками успіху.
6. Повноваження	
розподіл повноважень між групами із різними культурами; ступінь стабільності структури повноважень;	пильність можновладців. Не дивно, що групові характеристики, що визначають культуру організації, аналогічні критеріям індивідуальної поведінки керівників найвищого рівня.

III. Компетенція	
7. Метод вирішення проблеми в організації: апеляція до минулого досвіду, метод спроб та помилок, оптимізація наявних альтернатив, створення нових.	11. Винагороди та економічні стимули: праця керівника оплачується за досягнутими показниками, критеріями зростання, ініціативи чи творчості.
8. Процедура вирішення проблем: окремо у кожному підрозділі, одночасно у масштабі всієї організації.	12. Визначення посадових обов'язків: вузько регламентоване або відкрите, що заохочує пошук та ініціативу.
9. Процес управління (неформальна та формальна системи): орієнтація на минулі показники, знайомі показники майбутнього, нові показники майбутнього.	13. Технічні засоби, що полегшують прийняття рішень (обчислювальні процедури" правила, моделі, машинні програми тощо): орієнтовані на рутинні операції, що повторюються або на нововведення та зміни.
10. Організаційна структура: тип структури та ступінь її складності, гнучкість та адаптивність.	14. Інформація, що використовується для управління: виходить на основі фактичних даних шляхом їх екстраполяції, виводиться з широкого спостереження за зовнішнім оточенням.
	15. Організаційний потенціал: сукупні можливості лінійних та функціональних керуючих, виражені у категоріях обсягу роботи, яку може виконати загальне керівництво.

Висновки (стисле резюме)

Якщо організація обслуговує зростаючі ринки, а структура попиту змінюється повільно, технології обробки та виготовлення продукції (надання послуг, реалізації товарів, виконання робіт) стабільні, то за всіх цих умов стратегія повинна змінюватися повільно та поступово. Збалансованість дій та організаційна координація досягаються неформальним шляхом: накопиченням досвіду, адаптацією. Зазвичай нові керівники та працівники проходять довгий шлях посвяти у справу; їхня кар'єра розвивається в темпі поступового просування в рамках організації. Тим часом вони привчаються осягати стратегічні принципи організації, покладаючись на свій досвід і, можна сказати, чуття.

Останніми роками отримано конкретні підтвердження того що свідома, систематична попередня розробка стратегії забезпечує значно вищі фінансові-економічні показники, ніж відсутність плану та дії, виходячи з конкретної ситуації. Достовірність таких результатів підтверджується їхньою суворою статистичною верифікацією.

Зміна характеристик зовнішнього середовища організації (непередбачуваність, невизначеність, швидкість змін) поставили нові вимоги до керівництва щодо побудови та реалізації стратегії, до їх управлінського потенціалу, зокрема керівництва та лідерства.

Найскладнішою, мабуть, слід вважати проблему визнання керівниками вищої ланки, тобто тими, у руках кого важелі управління організацією, концепції слабких сигналів. Керівники-стратегі та керівники-творці визнають цю ідею, вона існує приховано. І підуть вони на це не стільки через саму концепцію, скільки тому, що практика керівництва в умовах слабких сигналів заслуговує на увагу.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Як Ви вважаєте в сучасних умовах організація має розробляти свою стратегію? Вона має бути відкритою чи закритою для внутрішнього і зовнішнього середовища організації ?
2. За яких умов організація при розробці стратегії може користуючись накопиченими знаннями та досвідом, поступово адаптувати свої навички роботи ?
3. Як Ви вважаєте наскільки плідною є систематична розробка та відкритість стратегії ?
4. Коли розробка стратегії стає життєве необхідним?
5. Опишіть дві проблеми вирішення яких складає сутність формування та реалізації стратегії.
6. Опишіть п'ять рівнів обізнаності та відповідні дії керівництва щодо можливої події, небезпеки, зміні.
7. Як би Ви описали слабкі сигнали зовнішнього середовища?
8. Як Ви розумієте критерій відкритості та діапазон можливостей організації ?
9. Опишіть складові функціональних можливостей в організації.
10. Надайте характеристику основним системним властивостям потенціалу організації та керівництва.
11. Опишіть аспекти сучасної концепції загального керівництва організацією.
12. Як Ви розумієте загальне керівництво ?
13. Які Ви знаєте способи оцінки загального керівництва а також керівництва функціональною діяльністю ?
14. Які критерії визначають потенціал загального керівництва ?

Розділ 5. Теоретико-методичні основи ситуаційного менеджменту



5.1. Сутність та завдання ситуаційного менеджменту в системі менеджменту організації

Сьогодні середовище функціонування організації відзначається високим ступенем динамічності, невизначеності та малої прогнозованості умов діяльності. Це в свою чергу зумовлює несподівані ситуації у її функціонуванні та значно ускладнює діяльність менеджменту. Керівники часто змушені приймати управлінські рішення у максимально короткі терміни, базуючись на недостовірній та недостатній інформації.

Є сенс зупинитися на понятті ситуаційного менеджменту як управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, розробки заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

NB Ситуаційний менеджмент деякі дослідники ще називають адаптивним, інші альтернативним менеджментом [5].

Крім того, слід усвідомити, що можливість ситуаційного менеджменту визначається, в першу чергу, людським фактором. Тобто, в ситуаційному менеджменті за основу обрано парадигму за якою людина в усіх її особливостях і головних рисах визначає систему управління.

Керівнику, менеджеру необхідно уміти передбачати причини і джерела виникнення ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їх моделювання, що дозволить виходячи з наявних ресурсів, обирати оптимальні варіанти.

І. Ансофф відзначає що з 50-х років двадцятого сторіччя неухильно зростає кількість нових завдань, зумовлених зміною зовнішнього середовища. Деякі з них принципово нові і не можуть бути розв'язані на базі екстраполяції минулого досвіду та традиційними методами. Їхня новизна і складність створюють зростаюче навантаження на вищу ланку управління, це підвищує імовірність криз і несподіванок. З 80-х років менеджмент в організації вже не встигає реагувати на зміни і попадає в складні умови. Він визначив такі особливості сучасного зовнішнього середовища: нестабільність, непередбачуваність, високий темп його змін.

Необхідність управління в такій ситуації може виникнути практично в будь-якій організації, коли форс-мажорні (надзвичайні) обставини зовнішні чи внутрішні змушують керівництво приймати негайні рішення.

На думку вчених В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменова ситуаційний менеджмент має забезпечити результати заплановані чи випадкові за допомогою здорової організації, шляхом процесу управління поставленого людьми [4].

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість виникнення тих чи інших ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин.

XXI століття стало символом надій і змін у функціонуванні та розвитку всіх організацій. Але для нього характерно і ряд викликів, негативних явищ, що набувають значних масштабів.


Тлумачний словник української мови так визначає термін «ситуація»: сукупність умов і обставин, що створюють певне становище, викликають ті чи інші взаємини людей. [29].

Для того щоб організація досягла успіху, керівник повинен вміти передбачати можливість, ймовірність появи тих чи інших ситуацій, бути готовим до них і діяти відповідно до обставин, що склалися.

Тому основним завданням ситуаційного менеджменту є забезпечення хороших результатів – випадкових чи запланованих за допомогою системи менеджменту організації, яка формується шляхом моніторингу середовища як внутрішнього так і зовнішнього на основі добре поставленого управління людьми та комунікаціями.

NB Ситуаційний менеджмент – це управління, за яким небезпеки передбачаються, аналізуються їх симптоми, розробляються та впроваджуються заходи щодо зниження негативних наслідків, їх усунення та використання отриманого досвіду для подальшого розвитку.

Ситуаційний менеджмент базується на теорії циклічного розвитку соціально-економічних систем. Що дозволяє передбачати кризові ситуації та готуватись до них. Але найбільш небезпечними є несподівані кризи. Проблематика ситуаційного управління велика і різноманітна.

 **NB Зверніть увагу на класифікацію проблем які вирішує ситуаційний менеджмент.**

Усю сукупність проблем можна подати чотирма групами наданими в таблиці 5.1.


Таблиця 5.1

Класифікація проблем ситуаційного менеджменту [2]

Група	Характеристика
Перша група	Проблеми розпізнавання загрозливих ситуацій. Завдання ситуаційного менеджменту: своєчасне виявлення перших ознак настання проблемних ситуацій, розроблення заходів з їх запобігання, за неможливістю забезпечення мінімізації втрат та життєдіяльності організації.
Друга група	Проблеми ситуаційного менеджменту пов'язані з ключовими сферами життєдіяльності організації: фінансово-економічною; організаційно-правовою; соціально-психологічною.

Група	Характеристика
Третя група	Проблеми аналізу, оцінки, прогнозування ситуацій та варіантів поведінки організації в таких ситуаціях; пошуку необхідної інформації та розробки управлінських рішень.
Четверта група	Соціально-психологічні проблеми та проблеми конфліктології, селекції персоналу.

Представлена класифікація за представленим складом проблем які мають бути вирішеними підтверджує що це особливий вид менеджменту якому притаманні риси як загального менеджменту, так і специфічні особливостями.

 **NB Зверніть увагу на практичне значення ситуаційного менеджменту.**

Практичне значення ситуаційного менеджменту полягає у тому, що він забезпечує реалізацію дій наведених на рис. 5.1.

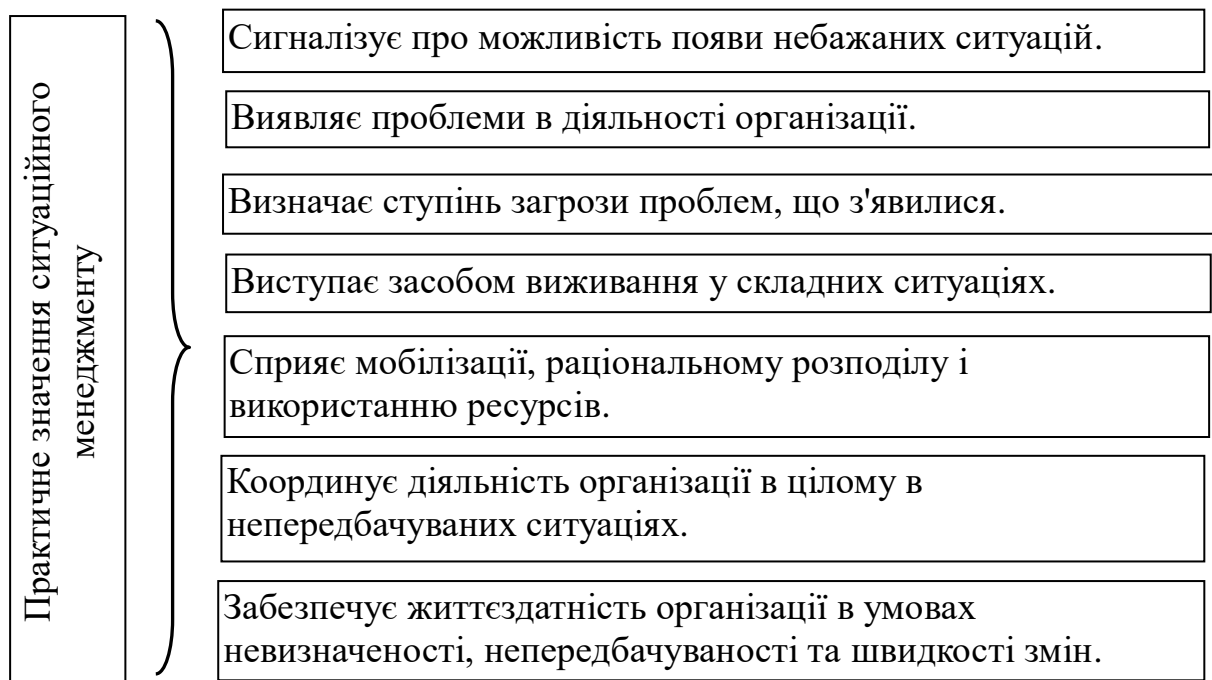


Рис. 5.1 Практичне значення ситуаційного менеджменту

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм в систему управління організації, змушуючи її змінюватися і розвиватися.


NB Як складова управління ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління організацією в цілому.

NB За своєю суттю всі завдання менеджменту організації є або функціональними, або ситуаційними.

Функціональні завдання, їх називають ще стабільними, визначено поділом праці який вже існує в організації.

NB Ситуаційні завдання – є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем та елементів організації під впливом непередбачуваних ситуацій як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі.

Наявність двох класів завдань в управлінні організацією є закономірним. Вирішення ситуаційних завдань потребує створення підсистеми ситуаційного менеджменту що обумовлено складністю та різноманітністю сучасних завдань та об'єктів управління, мінливістю внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

 **NB Зверніть увагу на основні завдання ситуаційного менеджменту як складової освітнього компоненту «Стратегія підприємства та ситуаційний менеджмент».**

Основними завданнями ситуаційного менеджменту як освітнього компоненту є завдання надані на рис. 5.2.

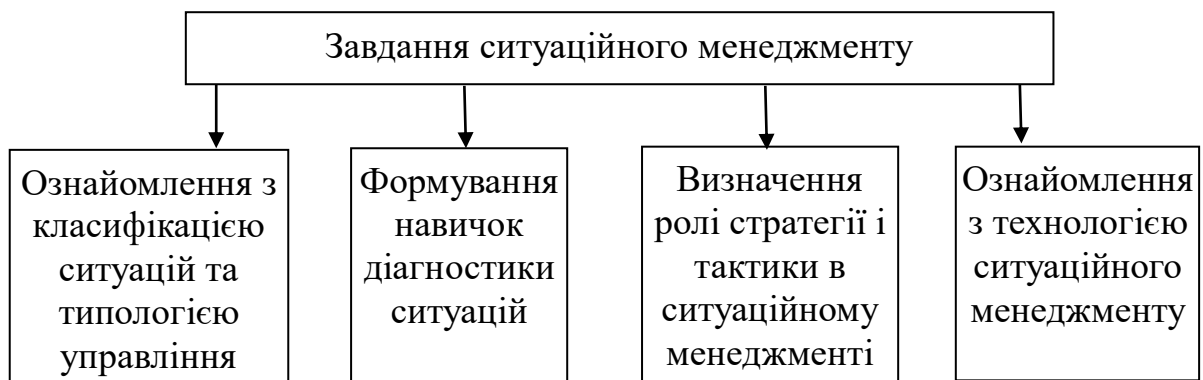


Рис. 5.2. Завдання ситуаційного менеджменту як освітнього компоненту.




5.2. Класифікація ситуацій в ситуаційному менеджменті

В роботі [4] запропоновано наступну авторську інтегральну класифікацію ситуацій: звичайна виробнича ситуація, кризова, надзвичайна.

Характеристика цих ситуацій надана в таблиці 5.2.

Інтегральна класифікація ситуацій за В.О. Василенко, В.І. Шостка,
О.М. Клейменовим

Назва класифікаційної групи	Характеристика
1. Звичайна виробнича ситуація	Такий стан в організації коли фінансово-економічні показники діяльності організації, соціально-психологічний клімат відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення. Вважається що це стан коли організація працює в зоні допустимого ризику, менеджмент функціонує за звичайною функціональною схемою.
2. Кризова ситуація	Визначається як проблемна яка може привести до втрат та зниження доходності організації тому що вона входить в зону критичного ризику.
3. Надзвичайна ситуація	Ситуація коли організація попадає в зону критичного ризику і як наслідок може припинити свою діяльність

 **NB Зверніть увагу на більш розгорнуту класифікацію ситуацій.**

О.В. Бондар запропонував більш розгорнуту класифікацію ситуацій надану в таблиці 5.3.

Класифікація ситуацій [2]

Класифікаційна ознака	Види ситуацій
За причиною виникнення:	<ul style="list-style-type: none"> - об'єктивні і суб'єктивні; - зовнішні і внутрішні; - випадкові й закономірні; - природні і неприродні.
За змістом:	<ul style="list-style-type: none"> - суспільні; - природні; - екологічні.
За наслідками:	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення або руйнування організації; - оздоровлення або виникнення нової ситуації; - загострення відносин або вирішення проблеми; - перетворення організації або вирішення проблеми; - якісні або кількісні зміни.

Класифікаційна ознака	Види ситуацій
За масштабами розширення та проблематикою:	- загальні; - локальні
За рівнем:	- глобальний; - макро- - мезо- - мікрорівень.
За структурою відносин в соціально-економічній системі:	- економічні; - соціальні; - організаційні; - психологічні; - технологічні.
За передбачуваністю:	- передбачені; - непередбачені.

Сформовані класифікації мають допомогти керівникам організації в формуванні системи ситуаційного менеджменту та її функціонуванні.



5.3. Сучасні концепції ситуаційного менеджменту.

Огляд теорій менеджменту ХХ ст. та ХХІ ст. дозволяє зробити висновок, що управлінська думка постійно розвивалася, висуваючи нові і нові ідеї, раніше невідомі сторони та якості та скидаючи з п'єдесталу непорушну істину: положення та теорії, які претендували на остаточні істини про менеджмент.

Сучасні теоретики менеджменту розрізняють такі концепції та підходи до розвитку науки управління: поведінкова концепція, системний підхід, ситуаційний менеджмент, процесний підхід, концепція «7-S», теорія організаційної культури та ін.

NB Ситуаційний менеджмент ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією.

Оскільки існує безліч факторів як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, то не існує «найкращого» способу управління. У кожній конкретній ситуації найефективнішим буде той метод управління, який найповніше відповідає її суті.

Ситуаційний менеджмент будується виходячи з положень, що організація є «відкритою системою» та успіх її визначається як внутрішніми ресурсами, так і здатністю органічно вписатися в зовнішнє середовище та пристосуватися до нього.



NB Зверніть увагу на алгоритм ситуаційного менеджменту.

Ситуаційний менеджмент ґрунтується на алгоритмі, що складається з етапів наданих на рис. 5.3.

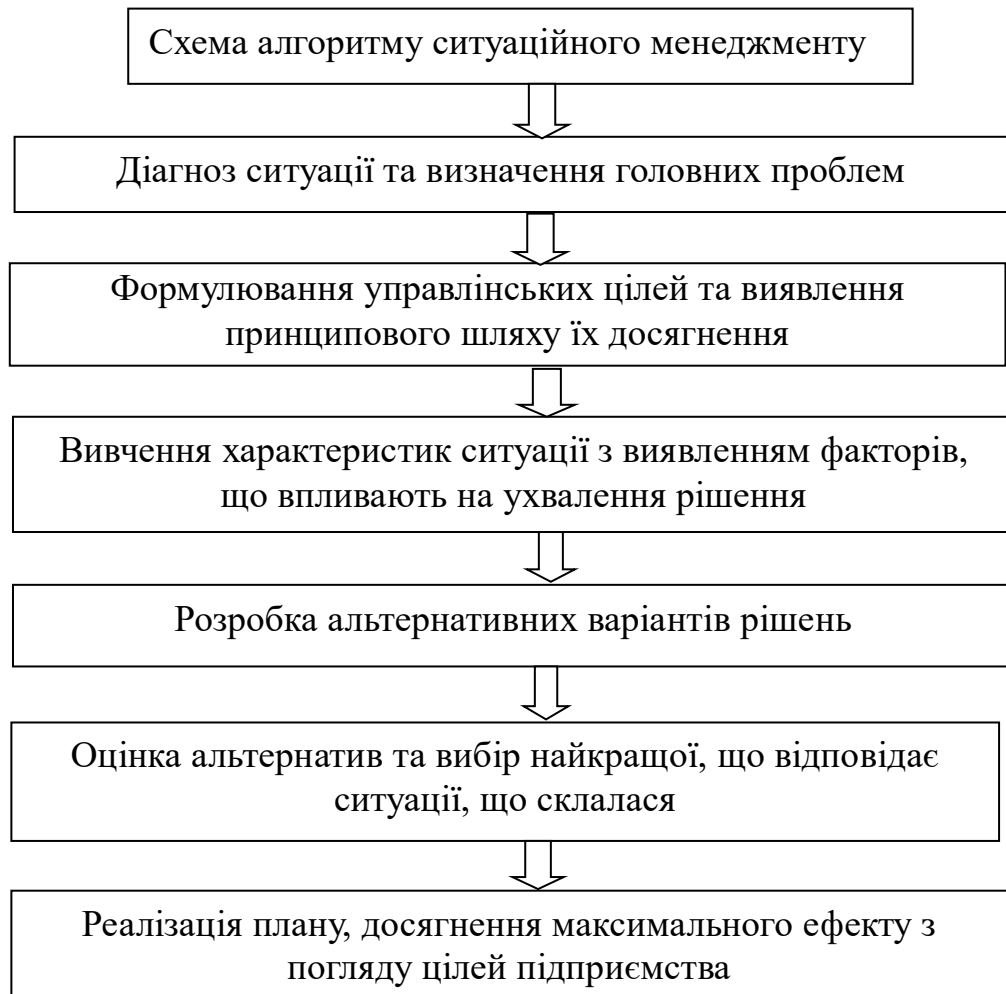


Рис. 5.3. Схема алгоритму ситуаційного менеджменту.



NB Зверніть увагу на зміст практичного застосування ситуаційного менеджменту.


Практичне застосування ситуаційного менеджменту полягає в тому, що менеджер має:

- мати ефективні засоби професійного управління, тобто. розуміти суть процесу;
- управляти, індивідуальною та груповою поведінкою людей, знати методи планування та контролю та кількісні методи прийняття рішень;
- правильно розуміти та інтерпретувати ситуацію, тобто. визначати найважливіші фактори та використовувати найпотужніші елементи, вплив на які дасть найбільший ефект;

- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями, найбільш ефективно забезпечуючи досягнення мети організації у цих обставинах.

Поняття ситуаційний менеджмент вперше було введено в науковий обіг американським вченим Р. Моклером [50]. Дослідження в цьому напрямку почалися в США наприкінці ХХ сторіччя. В Україні ці дослідження почалися відносно недавно.

Ситуаційні теорії управління дають рекомендації щодо того, як потрібно управляти в конкретних ситуаціях.

 **NB Зверніть увагу на базові елементи концепції ситуаційного менеджменту.**

В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов виділяють базові елементи концепції ситуаційного менеджменту представлені на рис. 5.4.

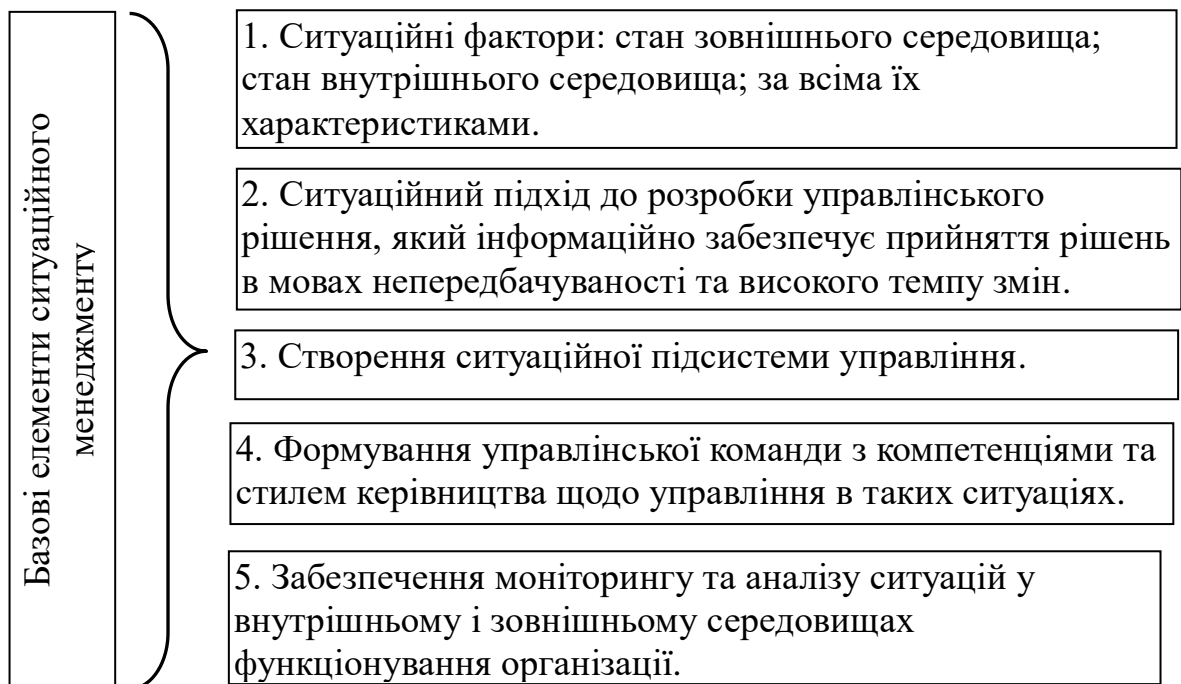


Рис. 5.4. Базові елементи ситуаційного менеджменту

Для забезпечення побудови підсистеми ситуаційного менеджменту керівництво має створити відповідну структуру, визначитися з функціоналом та забезпечити її необхідними ресурсами. Забезпечити виконання загальних функцій менеджменту цієї підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання (координація). Розробити необхідні технології та методи управління в умовах, невизначеності непередбачуваності та швидкості змін. Ув'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації.

Група Українських вчених під керівництвом професора О.Є. Кузьміна для вирішення цих проблем виділяє окремий вид менеджменту, який отримав назву – антисипативний менеджмент [1]. Вони вважають що І. Ансофф у своїх роботах вперше надав підходи до такого менеджменту, запропонувавши управління на основі слабких сигналів.

NB Для слабких сигналів характерно нечіткість, неточність. Вони є ранніми тобто відсутня достатня інформація щодо їх змісту, але це сигнали для настання певних подій. Є можливість перетворення їх в сильні.

Функціонування в організації управління на основі слабких сигналів дає можливість підготуватись до виникнення певних ситуацій на основі формування та прийняття превентивних управлінських рішень.

На сучасному етапі існують суттєві розбіжності у поглядах науковців щодо визначення сутності та призначення антисипативного менеджменту.

Англійські вчені Дж. Моррісон та В. Ешлі, відзначають що для антисипативного менеджменту характерні нові моделі прийняття управлінських рішень, сучасні методи збору інформації, способи оцінки отриманих результатів. Вони вважають що антисипативний менеджмент має поєднувати внутрішню інформацію з зовнішньою інформацією організації. Катастрофою для існування організації може стати неспроможність передбачувати зміни [36].

Американські вчені С. Харпер та Д. Глеу акцентують увагу на тому, що антисипативний менеджмент має бути націлений на ідентифікацію можливостей та загроз саме зовнішнього середовища для забезпечення захисту організації від можливих небезпек та зменшення їх впливу [42].

У. Кристек [43] розглядає антисипативне управління як різновид антикризового менеджменту та розрізняє такі види останнього:

- антисипативний (завчасний) менеджмент – впроваджується у разі існування потенційної загрози кризи;
- превентивний менеджмент – вводиться за наявності симптомів латентної кризи;
- реактивний менеджмент – необхідний, якщо підприємство перебуває у глибокій кризі.

Колектив українських вчених під керівництвом О.Є. Кузьміна [1] розуміють антисипативний менеджмент так як це надано нижче.

NB Антисипативний менеджмент це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних явищ внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на засадах полівекторного дослідження слабких сигналів та розроблення на цій основі антисипативного сценарію, який відображає сукупність ймовірно - альтернативних траєкторій розвитку можливих подій і комплекс адекватних їм заходів, з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень випереджувального спрямування на можливості та загрози умов функціонування підприємства.

Вони вважають що антисипативний менеджмент є складова загального менеджменту в організації і являє його конкретну функцію (конкретний вид

управління). Вони запропонували типологію типів управління яка визначає, в ній місце антисипативного управління.



NB Зверніть увагу на виділені типи управління.

Це наступні типи які виділено за метою та характером взаємодії із середовищем функціонування: антикризове; антисипативне; адаптивне.

Перелічені типи управління взаємодіють з середовищем функціонування та формують інформацію про його стан та прийняття управлінських рішень для реагування на зміни умов діяльності. У кожного з наданих типів управління є різні завдання та цілі, внаслідок чого в них різний характер взаємодії із середовищем функціонування.

NB При антикризовому управлінні інформаційна база конкретна і зрозуміла.

При антикризовому управлінні інформаційна база конкретна і зрозуміла. Сформована інформація чітко вказує на негативний стан процесів і подій які відбуваються чи ось виникнуть у середовищі функціонування організації. Завдання антикризового управління: вироблення рішень щодо подолання кризових явищ.

NB Адаптивне управління збирає та накопичує чіткі інформаційні дані про різноманітні події середовища функціонування, на основі яких можна здійснити адекватну зміну параметрів, структури та властивостей об'єкта управління.

Антисипативне управління реагує та відбирає із середовища функціонування найперші сигнали, які являють невизначену, нечітку, інформацію про потенційні явища, з метою їхнього подальшого оброблення та розроблення на цій основі управлінських рішень випереджувального спрямування на можливості та загрози умов діяльності, внаслідок чого формує передбачувану взаємодію організації із внутрішнім та зовнішнім оточенням.

NB Проведений аналіз різних підходів, поглядів та думок що визначення сутності ситуаційного менеджменту дозволяє зробити висновок що його теоретико- методичні основи ще формуються.



NB Зверніть увагу на підхід до ситуаційного менеджменту в рамках навчального посібника.

В рамках запропонованого навчального посібника ми будемо виходити з наступного.

Головною проблемою управління всередині організації стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта та суб'єкта управління умов та методів вирішення завдань, її ефективності.

Основним завданням ситуаційного менеджменту є забезпечення хороших результатів, запланованих чи випадкових – за допомогою сформованої підсистеми, яка функціонує на основі добре поставленого управління людьми та комунікаціями.

Для того, щоб організація досягла успіху, керівник має вміти передбачати ймовірність появи тих чи інших ситуацій, бути готовим до них і діяти обставинам, що адекватно склалися.

Адаптивність сучасної організації може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного менеджменту, що забезпечують організаційну, економічну, технічну, можливість вирішення комплексу проблем, що виникають.

Висновки (стисле резюме)

Концепція вирішення завдань ситуаційного менеджменту полягає в наступному: кожному типу конкретної ситуації, що виникає в організації, повинні відповідати своя технологія управління з її інформаційним забезпеченням, свої специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії та методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських впливів.

Основною особливістю проблемної ситуації є те, що вона містить у собі небезпеку, загрозу руйнування системи. Тому успіх чи невдача ситуаційного менеджменту визначаються ступенем готовності керівника організації до потенційних загроз та їх кризових проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції та досвіду лідерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Причинами проблемних, кризових ситуацій можуть бути як фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поведінка людей в проблемних ситуаціях – найважливіший аспект ситуаційного менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони діяльності організації у період назрівання, прояви, ліквідація та подальше управління – це ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу.

Будь-які управлінські ситуації, у тому числі і несподівані, проблемні, кризові є відображенням ходу та результатів різних процесів. Можливість виявлення їх характеристик, в принципі, досяжна і залежить насамперед від виду конкретної організації.

Характер ситуації зазвичай з'ясовують за якісно-кількісним рівнем економічних та організаційно-управлінських показників. У загальному

випадку можна обмежитися трьома видами характерних ситуацій, які слід розглядати у виробничих умовах: звичайною виробничою ситуацією та двома проблемними – кризовою та надзвичайною.

Ситуаційний менеджмент має специфічні особливості та застосовується при прояві проблемних ситуацій, коли звичайна управлінська схема не в змозі впоратися з напливом нових функцій та видів діяльності. Для ув'язування цих процедур та видів діяльності запропоновано алгоритмічну схему ситуаційного менеджменту.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Яку парадигму обрано в ситуаційному менеджменті?
2. Визначте поняття «Ситуаційний менеджмент».
3. Надайте характеристику груп проблем які вирішує ситуаційний менеджмент.
4. В чому полягає практичне значення ситуаційного менеджменту?
5. Які Ви знаєте завдання ситуаційного менеджменту як складової освітнього компоненту «Стратегія підприємства та ситуаційний менеджмент»?
6. Які Ви знаєте етапи алгоритму ситуаційного менеджменту?
7. В чому полягає практичне застосування ситуаційного менеджменту?
8. Опишіть базові елементи ситуаційного менеджменту.
9. В чому різниця між антикризовим, антисипативним, адаптивним управлінням та ситуаційним менеджментом?

Розділ 6. Діагностика в ситуаційному менеджменті



6.1. Сутність дефініції «діагностика» та «діагностика в ситуаційному менеджменті»

Для визначення сутності діагностики в ситуаційному менеджменті розглянемо різні підходи до тлумачення дефініції «діагностика».

Тлумачний словник української мови визначає поняття діагноз економічної ситуації як перенесення визначення характеру і суті суспільного явища [29].

Діагностика (від грецької *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення.

NB Зверни увагу на співвідношення понять загальна діагностика і економічна діагностика організації

З'ясуємо співвідношення таких понять, як загальна діагностика і економічна діагностика організації.

NB Загальна діагностика організації (іноді в літературі зустрічається як «поглиблена» чи глобальна діагностика) включає в себе наступні складові: економічну діагностику, функціональну діагностику, діагностику зовнішнього середовища, стратегічну діагностику.

Структурна схема складових елементів поглибленої діагностики діяльності організації надана на рис. 6.1.

Економісти дають різні визначення досліджуваного поняття. Так, В.Г. Герасимчук вважає, що діагностика передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [7].

І.Д. Фаріон зазначає: «Діагностика – це метод аналізу стану внутрішнього середовища організації, встановлення проблем та вузьких місць, які спричиняють відхилення та деформації об'єкта від норми чи цілі, виявлення потенційно сильних та слабких сторін, що впливають на формування та реалізацію ефективної стратегії організації» [30].

Отже, можна сказати, що дослідники, у першу чергу, звертають увагу на аналіз внутрішнього середовища організації.

Також варто звернути увагу на точку зору іноземних дослідників. Так, зокрема, Б. Коллас відзначає, що «займатися діагностикою – це означає розглядати фінансовий стан організації так, щоб виявити в динаміці симптоми явищ, які можуть затримати досягнення поставленої мети та вирішення завдань, піддаючи небезпеці плановану діяльність». Очевидно,


що, робиться акцент на фінансових показниках, які слід досліджувати. Автор акцентує увагу саме на фінансовій діагностиці.

Під дефініцією «базова економічна діагностика організації» розуміють процес дослідження економічного стану організації, встановлення та усунення структурних диспропорцій в організації, як існують, та тих, що можуть виникнути, за допомогою існуючого методологічного інструментарію та на основі прийняття управлінських рішень.

Діагностику розглядають як етап дослідження ситуації яка з'являється, на основі проведеного моніторингу, дослідження причинно-наслідкових зв'язків у виникненні певної ситуації та формуванні узагальнюючого висновку.



Рис. 6.1. Структурна схема складових елементів поглибленої діагностики діяльності організації


 **ВВ** Зверніть увагу на дефініцію «діагностика кризового стану організації».

Сьогодні розглядають також дефініцію «діагностика кризового стану організації».

Під цією дефініцією розуміють виявлення невідповідності між фактичним та цільовим (нормативним) станом системи, між її внутрішнім та зовнішнім оточенням, між окремими підсистемами, аналіз розмірів відхилень та їх впливу на процес функціонування та розвиток системи.

Основним завданням діагностики є встановлення діагнозу, тобто формування узагальнюючого висновку стосовно поточного та перспективного стану об'єкта дослідження, доцільності та необхідності

здійснення корегування основних параметрів функціонування в цілому та в розрізі окремих підсистем.

 Проведення діагностики - не одноразовий захід, а дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес, який протікає в певному часі та просторі.

О.О. Терещенко, аналізуючи фінансові кризи запропонував впроваджувати в організаціях систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Він визначає її як особливу інформаційну систему, що сигналізує менеджменту про потенційні ризики, які можуть насуватися на організацію як з внутрішнього так і зовнішнього середовища. Структурно-логічна схема діагностики антикризового управління організацією за О.О. Терещенко представлена на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Структурно-логічна схема діагностики антикризового управління організаціям [5]

Основними етапами роботи зі створення СРПР є: визначення сфер спостереження; визначення індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу; визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним показником; формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність організації); формування інформаційних каналів для забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього попередження та реагування, між системою та її користувачами.



NB Під діагностикою організації в ситуаційному менеджменті будемо розуміти процес виявлення стану організації, через реалізацію комплексу дослідницьких процедур, виявлення слабких ланок та «вузьких місць», а «діагноз» - як конкретний висновок про стан організації.



NB Під управлінською діагностикою в ситуаційному менеджменті будемо розуміти дослідницьку діяльність спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем функціонування та розвитку організації і підвищення ефективності системи її менеджменту.



NB Зверни увагу на види управлінської діагностики.

Управлінська діагностика поділяється на діагностику економічної підсистеми (дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування організації, методів їх досягнення та виявлення недоліків) та діагностику соціальної підсистеми (встановлення та виявлення ознак, які характеризують стан соціальної системи для передбачення можливих відхилень в її діяльності), що має на меті встановлення діагнозу об'єкта дослідження і підготовку інформації для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень, а також створення аналітичного підґрунтя для розв'язання проблеми.



6.2. Процес та види діагностики, методика її проведення

NB Під процесом діагностики в ситуаційному менеджменті будемо розуміти багаторазовий процес, який здійснюється у просторі і часі та здійснюється через певні етапи якісної й кількісної ідентифікації.

В процесі проведення діагностики особливу увагу будемо приділяти соціально-психологічним аспектам діагностики ситуацій. А саме помилки дослідження які виникають при визначенні ситуації та помилки враження при виборі менеджером лінії його поведінки. Тому актуальним є

ознайомлення з сучасними методиками діагностики персоналу на чесність та лояльність, а також досвідом іноземних фахівців з цього питання.

При проведенні діагностики необхідно розрізняти категорії: «фактори», «причини», «симптоми» виникнення проблемної ситуації.

NB Під фактором будемо розуміти подію, тенденцію або стан які сигналізують про виникнення ситуації.

NB Причина це саме подія чи явище, внаслідок яких виникає ситуація.

NB Симптоми аналізуються через аналіз показників у діяльності організації та їх тенденціях.

Виділяють два етапи процесу діагностики: якісний та кількісний. На якісному етапі встановлюють приналежність об'єкту до певної групи або класу об'єктів.

На кількісному етапі виявляють відмінності між діагностуємим об'єктом та об'єктами свого класу. Для цього порівнюють його фактичні параметри з базовими чи еталонними.

NB Економічна діагностика - це багатоступінчаста оцінка результатів діяльності організації на основі системи економічних показників, взаємозалежних і доповнюючих один одного.

Здійснюють оперативну і стратегічну економічну діагностику. Перша орієнтована на обґрунтування поточних управлінських рішень. Друга на оцінку ефективності обраної стратегії. Крім цих двох діагностик виділяють також бізнес діагностику. Вона здійснює оперативне, ретроспективне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності.

NB Зверни увагу на соціально-психологічний аспект діагностичного дослідження, а саме на помилки, які допускаються під час її проведення.

Урахування зазначених можливих помилок допоможе підвищити ефективність процесу діагностування організації та вплине на якість її діагнозу.


Діяльність організації і її результати відображаються в економічних показниках, під якими розуміють кількісну і якісну оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

NB Метод діагностики - це така тріада: науковий інструментарій (апарат) діагностики; принципи, параметри.

Під апаратом розуміють це сукупність загальнонаукових і конкретно-наукових способів дослідження діяльності організації.

До принципів відносять: об'єктивність, системність, регулярність, наступність, комплексність.

Параметри це показники стану організації. Вони не підлягають точному і однозначному визначенню.

 **NB Зверни увагу на характерні особливості процесу діагностування.**

Характерні особливості діагностування надано на рис. 6.3.

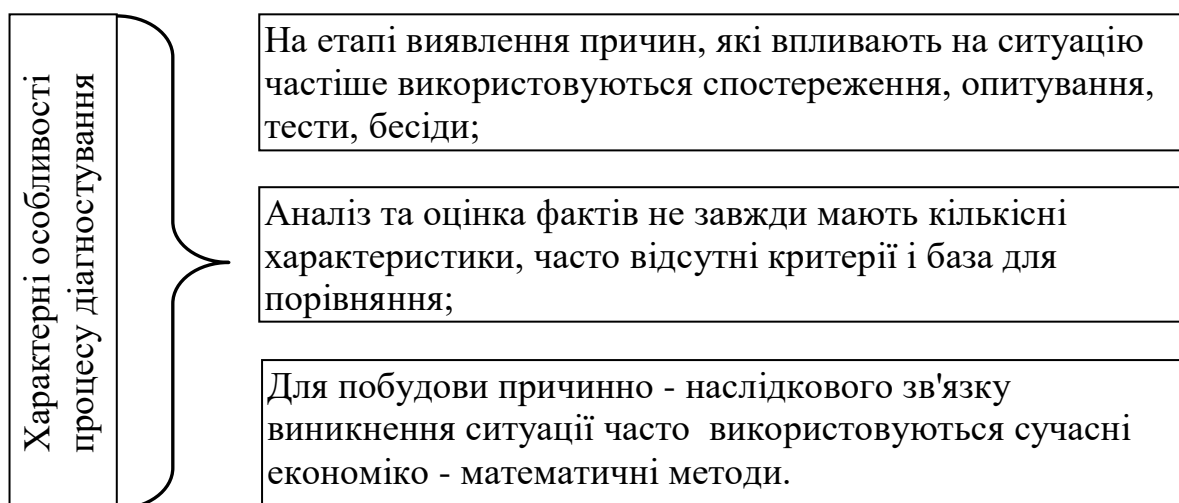


Рис. 6.3. Характерні особливості процесу діагностування.



6.3. Моніторинг зовнішнього середовища


Тільки постійне та уважне спостереження за зовнішнім середовищем, його загрозами дають можливість керівництву організації своєчасно вловити симптоми небезпеки та адекватно відреагувати на них.

З метою своєчасного та успішного реагування на проблемні ситуації потрібно знати, які фактори найбільше призводять до виникнення несподіваних та небажаних ситуацій для організації та здійснювати їх постійний моніторинг.

В нашому випадку можна розглядати чотири групи факторів: економічні, політичні, технологічні та природні. Сукупна дія всіх зазначених груп чинників визначає той чи інший рівень нестабільності зовнішнього середовища і як наслідок – доцільність застосування для організації тієї чи іншої системи менеджменту.

Ступінь нестабільності зовнішнього середовища має оцінюватися для того, щоб при виборі управління уявляти, які зміни чекають організацію в майбутньому.

Оцінку нестабільності доцільно проводити з урахуванням шкали І. Ансоффа (табл. 6.1).

 **NB Зверни увагу на порядок оцінки нестабільності зовнішнього середовища.**

При цьому дотримуються наступного порядку оцінки:

1. Визначають, які з умов діяльності організації будуть, на думку експертів, найменш стабільними протягом 5 – 7 років.

2. Користуючись таблицею, визначають для обраних умов рівень звичності подій, темпи змін і передбачуваність майбутнього. Зв'язавши ці три характеристики, викреслюють схему нестабільності, що очікує організації.

3. Розділивши схему вертикальними лініями, визначають середній рівень нестабільності, пов'язаний із розподілами шкали нестабільності.

Характеристики невизначеності виникають на різних стадіях аналізу:

- при наявній нестабільності;
- при зворотній реакції на проблеми;
- під час передбачення ситуаційних проблем;
- у процесі підготовки рішень на основі планів.

Залежно від ступеня нестабільності можуть застосовуватись такі підходи до управління:

- при оцінці рівня нестабільності 2,5 – 3,0 слід застосувати керування на основі екстраполяції (звичайне функціональне керування);
- при оцінці 3,0 – 3,5 – управління на основі передбачення змін (на основі гнучких експертних рішень);
- оцінка вище 3,5 вказує на необхідність керувати на основі обліку слабких сигналів, а також застосовувати управління за умов стратегічних несподіванок [35].


Постійний моніторинг зовнішнього середовища та на його основі правильно обрана стратегія поведінки (система управління) дозволить ефективно відреагувати на зміни зовнішнього середовища.

NB Очевидні та конкретні проблеми, виявлені внаслідок спостереження, називають «сильними сигналами». Інші проблеми, відомі за ранніми та неточними ознаками, прийнято називати «слабкими сигналами».

При високому рівні нестабільності виникає потреба готувати рішення ще тоді, коли із зовнішнього середовища надходять «слабкі сигнали».

Якщо рівень нестабільності доквілля перебуває у межах 3,5 – 4,0, організація ще може дозволити собі дочекатися «сильнішого сигналу», оскільки в неї вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема

назріє. Але за рівнем нестабільності 4,0 – 5,0, коли ситуація змінюється швидко, організація може запізнитися з прийняттям раціонального рішення. Порядок дії у такій ситуації показаний в табл. 6.1.

 **NB Зверни увагу на дії організації «за слабкими сигналами» при виникненні проблемної ситуації.**

Таблиця 6.1

Дії організації «за слабкими сигналами» про виникненні проблемної ситуації [35].

Характер заходів щодо наростання їх діяльності						
Рівні сигналів із зовнішнього середовища	Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості усередині організації	Розробка підготовчих планів та їх здійснення	Плани практичних заходів та їх здійснення
	A	B	C	D	E	F
1. Небезпека чи нова можливість усвідомлюється						
2. Джерела небезпеки чи нової можливості стають зрозумілими						
3. Масштаби небезпеки, немає нової можливості приймають конкретні контури						
4. Шляхи вирішення проблеми визначаються						
5. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

У лівій колонці перераховано п'ять стадій наростання інформації про нову проблему. Рухаючись зверху вниз, видно, як слабкі сигнали стають дедалі сильнішими. Спочатку (рівень сигналу 1) можна бути впевненим лише в тому, що зовнішнє середовище готує якісь несподіванки. На рівні 5 відомо вже настільки багато, що можна підрахувати прибутки та збитки, як від ситуації, що виникла, так і від намічених контрзаходів. На рівні 4 відомо достатньо, щоб вжити конкретних заходів у відповідь на небезпеку або можливість, що відкрилася, навіть якщо організація ще не в стані оцінити фінансові наслідки своїх рішень.

По горизонталі перераховані наростаючі за силою контрзаходи. Найслабші (рівень A) перебувають у обстеженні тієї області, де виникає нестабільність. З іншого боку (рівень F) представлені найсильніші, прямі контрзаходи у відповідь на небезпеку або нові можливості, наприклад, рішення про виведення на ринок нової продукції, перехід до нової конкурентної стратегії.

Щоб необхідна інформація надходила, має бути налагоджено спостереження, чутливе до попереджувальних сигналів. Крім того, має бути вироблено позитивне ставлення до змін, готовність до прийняття ризикованих рішень, уміння спиратися не на минулий досвід, а на новий досвід, що накопичується.

Несподіванки, якими сповнене життя як поза організації, так і у ній самій, не зможе передбачити повною мірою жоден менеджер. Але

враховувати мінливі внутрішні та зовнішні умови діяльності організації та швидко до них пристосовуватися необхідно. Причому організації повинні бути готовими до змін, та мати здатність змінюватися. Відсутність цієї здатності, невміння оперативно і своєчасно вирішувати проблеми, що виникають – основна причина появи проблемних, кризових ситуацій, а то й припинення існування організації.

Практика показує, що реагувати на зміни, що відбуваються навколо нас, необхідно швидко і ефективно. Тобто «реактивно».

NB Зверни увагу на фактори впливу на реактивність менеджменту організації.

Тому, незважаючи на всі труднощі, проблемні ситуації, бажано, по можливості, передбачити заздалегідь і бути готовим зустріти їх у всеозброєнні. Це залежить від володіння гарною реактивністю, тобто. здатністю реагувати на нестабільність оточення, яка багато в чому залежить від факторів наданих на рис. 6.4

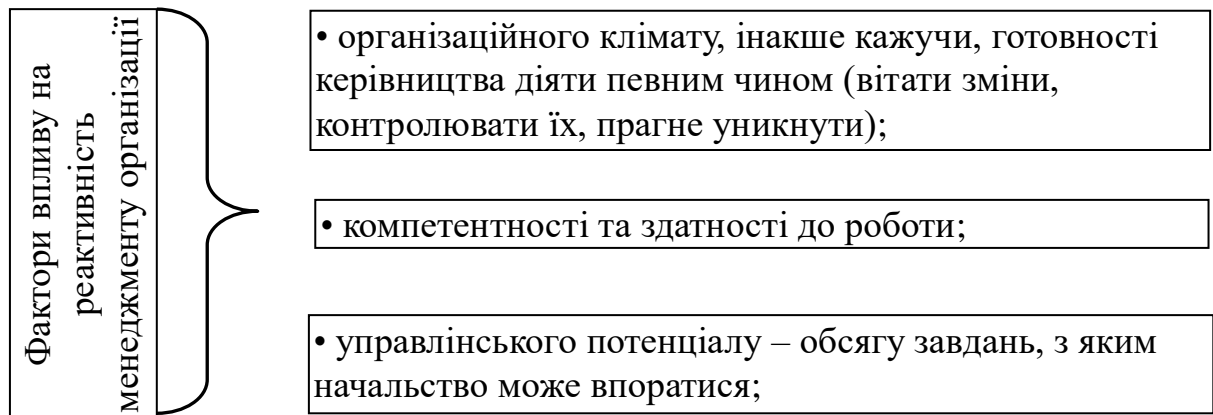


Рис. 6.4 Фактори впливу на реактивність менеджменту організації.

NB Для несподіваних ситуацій характерним є те, що проблеми виникають раптово, абсолютно «незаплановано» і при цьому не укладаються в рамки накопиченого досвіду, вимагають термінових та нестандартних рішень, затягування з якими загрожує чималими неприємностями.

Проблеми, що виникають у рамках несподіваних ситуацій, бувають явними і не явними, тому інформація про них може надходити у вигляді сильних, а в інших випадках – у вигляді слабких сигналів про небезпеку, що насувається. Зазвичай на слабкі сигнали уваги не звертають, просто відштовхуючись від них. Але саме вони виявляються першими провісниками проблемної ситуації. Тому при слабких сигналах необхідно встановити ретельне спостереження за ситуацією, щоб завчасно виявити джерело і рівень небезпеки. Недооцінювати її не можна в жодному разі, хоча на практиці це зустрічається дуже часто.

Існує ще один шлях для раннього виявлення небезпек, що загрожують. Якщо організація постійно ставить перед собою перспективні завдання і під них здійснює необхідну аналітичну діяльність, зазвичай досить багатосторонню, попутно можна виявити і певні ознаки майбутнього неблагополуччя, так що в цьому випадку цілеспрямованим стеженням займатися зовсім не обов'язково.

Завчасне виявлення небезпек збільшує час на можливість реакції на них. Однак це зовсім не означає, що можна спокійно сидіти і чекати, поки накопичиться якомога більше інформації. Вже на основі первинних відомостей можна визначити, які послідовні кроки можна здійснити при тому чи іншому варіанті розвитку подій, реального ступеня загрози та ресурсах, які має організація для протидії на неї.

Якщо конкретні джерела небезпеки визначено та відомі приблизні терміни її настання, відбувається перегрупування сил усередині організації. За рахунок тимчасового ослаблення стратегічної невразливості посилюється внутрішня гнучкість, що дозволяє оперативніше діяти в критичних ситуаціях. При концентрації масштабів небезпеки розробляються спеціальні підготовчі плани та оперативні заходи.

 **NB Зверни увагу на кроки для попередження проблемної ситуації.**

Вибір конкретних кроків залежить від термінів настання небезпеки та її масштабів, черговість яких визначається об'єктом необхідних дій. А самі кроки можуть бути такими які надані на рис. 6.5.

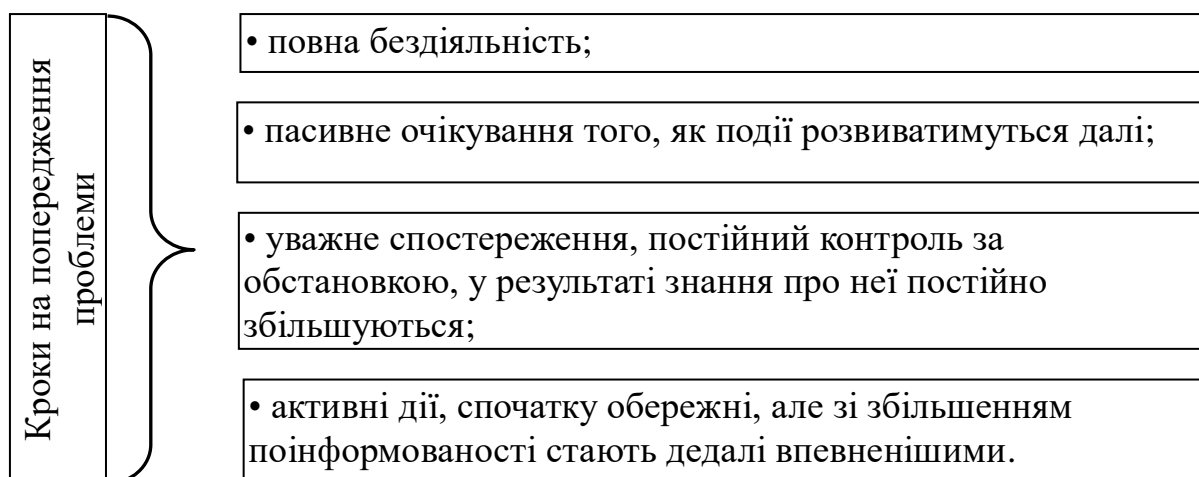


Рис. 6.5 Кроки на попередження проблемної ситуації.

Самі дії можуть мати два напрямки:

- наступальний, щоб потіснити «агресора»;
- оборонний – що знижує уразливість організації та підвищує її гнучкість.

Ці два напрями загалом дозволяють, найчастіше, завчасно та організовано запобігти небезпеці вже за найперших її ознак.

NB Оборонний напрямок можна реалізувати диверсифікацією організації.

Йдеться про те, що організація обирає для себе стратегічні господарські форми, джерела ресурсів, партнерів, види продукції, що випускається тощо, які пов'язані з різними технологіями, економічними, політичними, культурними умовами, внаслідок чого несподівані неприємності в одній галузі не нададуть смертельного удару по інших.

Таким чином, балансування господарських стратегічних зон та підбір товарів та послуг, що випускаються організацією, має на меті, з одного боку, не допустити, щоб все опинилося в одному вразливому кошику, а з іншого боку, не перевищити оптимальний рівень диверсифікації і не знизити прибуток [35].

 **NB Зверни увагу на умови стратегічних несподіванок.**

Для стратегічної несподіванки характерні умови надані на рис. 6.6.

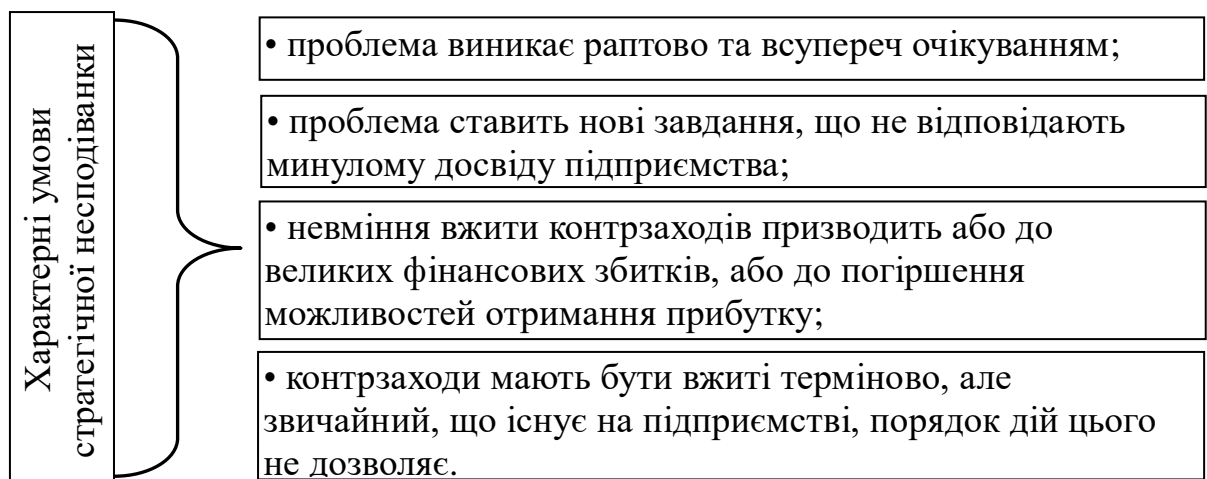


Рис. 6.6. Характерні умови стратегічної несподіванки

Якщо організація передбачає, що рівень зовнішньої нестабільності для неї може наблизитися до 5,0, вона має зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів за стратегічних несподіванок (СН), приклад яких наведено на рис. 6.7.



Рис. 6.7. Система надзвичайних заходів у разі виникнення нової проблеми [4].

Ця система передбачає такі дії надані в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2

Рекомендовані дії у разі виникнення стратегічної несподіванки

	Дії
1	У разі виникнення СН починає працювати комутаційна мережу зв'язків для надзвичайних ситуацій.
2	На час надзвичайного стану перерозподіляють обов'язки вищого керівництва; контроль та збереження морального клімату; нормальна робота з мінімальним рівнем зривів; вжиття надзвичайних заходів.
3	Запроваджується мережа оперативних груп.
4	Проводяться завчасні випробування зв'язків між групами.
5	Проводиться тренінг взаємодії груп.

Розвиток організації, досягнення комерційного успіху означає як вдалий збут вироблених товарів, так і планування та розробку нових видів товарів. Однак важливо мати на увазі, що займатися новими продуктами є сенс після того, як використано всі можливості існуючої програми, бо остання є основним джерелом самофінансування, підтримки життя організації. І лише тоді коли існуюча програма не дозволяє досягати намічених цілей, а це з'ясується, зокрема, у процесі проведення аналізу діяльності організації, необхідно активізувати планування та розвиток нового продукту.

При цьому слід зважати на те, що економічні розрахунки дають лише кількісну оцінку. Їх необхідно обов'язково доповнити критичною якісною оцінкою – аналізом подій, що характеризують окремі види діяльності. Схема такого критичного аналізу проводиться в два етапи і представлена в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Схема критичного аналізу

Критерій	Критична оцінка існуючого становища		Аналіз варіантів рішень	
	Опис існуючого положення	Обґрунтування	Порівняння варіантів	Вибір оптимального варіанта
1. Ціль	Що досягається цією системою?	Для чого потрібна ця діяльність?	Чого ще можна досягти? Чи потрібна така діяльність?	Що слід досягти?
2. Вхід	Які входи обстеженої системи?	Чому саме ці входи?	Які ще входи можна використовувати?	Які входи слід використовувати?
3. Процес	Як здійснюється дія?	Чому дія здійснюється саме таким чином?	Як ще можна здійснити дію?	Як слід здійснювати дію?
4. Час	Коли здійснюється дія? На якому етапі процесу?	Чому зараз?	Коли ще може бути здійснено цю дію?	Коли слід здійснити цю дію?

Критерій	Критична оцінка існуючого становища		Аналіз варіантів рішень	
	Опис існуючого положення	Обґрунтування	Порівняння варіантів	Вибір оптимального варіанта
5. Обладнання	За допомогою якого обладнання здійснюється дія?	Чому використовується дане обладнання?	Яким ще обладнанням можна скористатися?	Яке обладнання потрібно використовувати?
6. Кадри	Хто бере участь у дії?	Чому саме ці виконавці?	Хто ще може брати участь у даній дії?	Хто має брати участь?
7. Вихід	Які виходи системи, що обстежується?	Чому саме ці виходи?	Які ще виходи можуть здійснюватися?	Які виходи мають здійснюватися?

Перший етап полягає в об'єктивній, критичній оцінці існуючого стану справ. Другий - в аналізі варіантів вирішення проблем, що виявились на першому етапі. На заключному етапі передбачається багатоваріантне опрацювання рішень проблем першого етапу. Оцінка результатів обов'язково ведеться за допомогою здорового глузду та інтуїції [5].

Висновки (стисле резюме)

Кожне з рішень, які можуть бути прийняті у проблемних ситуаціях, потребують ретельного та виваженого аналізу при своєму застосуванні. Тому організація має бути завжди готовою до введення в дію тієї чи іншої програми дій в залежності від умов та обставин, що складаються.

Зростання та виживання організації залежить не тільки від внутрішніх факторів, а й від зовнішніх, від тих умов, з якими доведеться зіткнутися у майбутньому. Звідси необхідні постійні зміни та нововведення у діяльність організації. Тільки, перебуваючи в режимі постійного оновлення – економічного, технологічного, організаційного – організація може вижити, зміцнити свої позиції ринку.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення терміну «діагностика».
2. Які види діагностики Ви знаєте ?
3. Назвіть складові елементи поглибленої діагностики діяльності організації.
4. Що розуміють під дефініцією «діагностика кризового стану організації» ?
5. Хто запропонував впроваджувати в організаціях систему раннього попередження та реагування (СРПР) задля попередження фінансової кризи ?

6. Які Ви знаєте складові системи раннього попередження та реагування (СРПР) запропоновані О.О. Терещенко ?
7. Що Ви розумієте під діагностикою організації в ситуаційному менеджменті?
8. Що Ви розумієте під управлінською діагностикою в ситуаційному менеджменті ?
9. Що розуміють під фактором, причиною та симптомом в ситуаційному менеджменті ?
10. Який Ви знаєте порядок оцінки нестабільності зовнішнього середовища ?
11. Надайте характеристику діям організації «за слабкими сигналами» при виникненні проблемної ситуації.
12. Опишіть фактори впливу на реактивність менеджменту організації.
13. Які Ви знаєте кроки для попередження проблемної ситуації?
14. При якому рівні зовнішньої нестабільності організація має зайнятися підготовкою системи надзвичайних заходів ?
15. Які Ви знаєте рекомендовані дії у разі виникнення стратегічної несподіванки ?
16. Розкрийте сутність якісної оцінки ситуації на основі критичного аналізу.

Розділ 7. Технології ситуаційного менеджменту



7.1. Методики та методи формування моделей управлінських ситуацій

З огляду на ієрархічну природу виникнення та розвитку ситуацій, з метою адекватного відображення функціонування організації необхідно формувати набір ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій.

При формуванні системи моделей можна використовувати три підходи до формування моделей управлінських ситуацій надані на рис. 7.1.

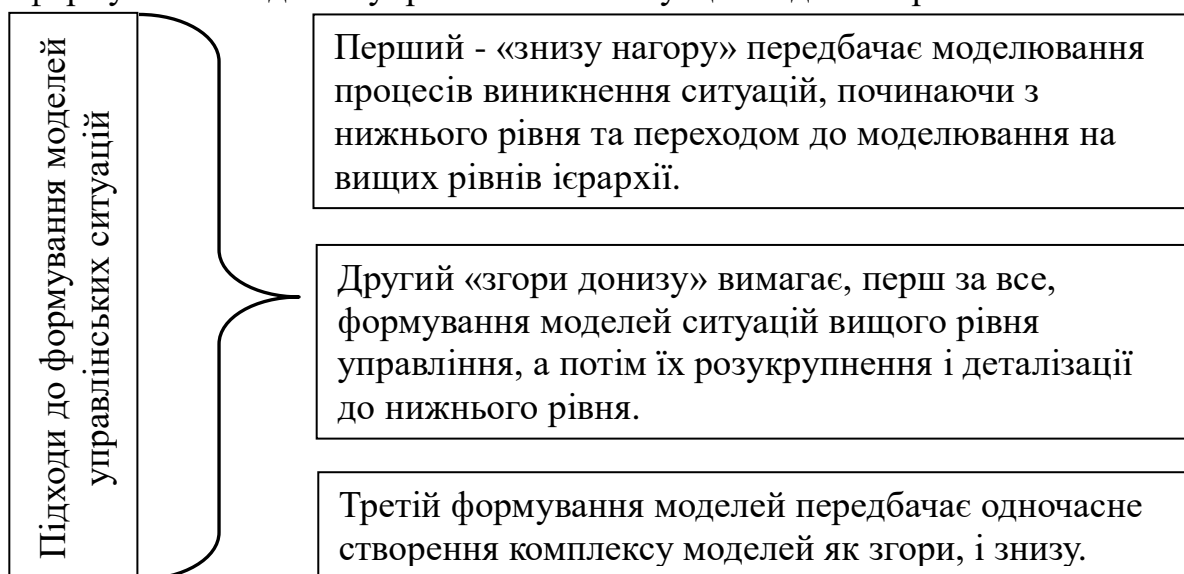


Рис. 7.1 Три підходи до формування моделей управлінських ситуацій.

NB Зверни увагу на методики прогнозування управлінських ситуацій.

Можливість використання основних положень методики «дерева неполадок» для прогнозування управлінських ситуацій визначається тим, що прогнозована подія – відмова від нормального функціонування системи – є небажаною для організації. Саме ця аналогія дозволяє застосувати методи розробки та дослідження моделі, розвинені в теорії надійності, до дослідження управлінських ситуацій. Ця методика широко використовується при управлінні технічними системами. Організація це соціотехнічна система в ній причинно-наслідкові зв'язки виникнення та розвитку управлінських ситуацій істотно інші. І, якщо побудова моделі виникнення та розвитку ситуацій, що базується на ідеях «дерева неполадок», виявляється можливою для операційної складової організацій то використання її для загальної системи управління проблематично.

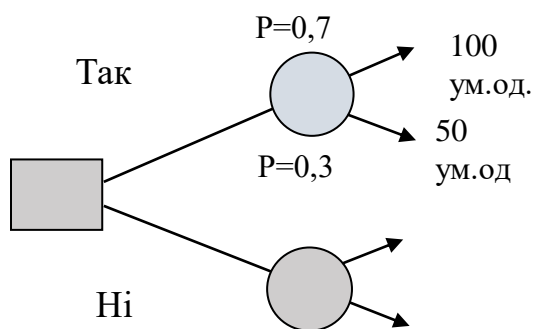
NB Методика «дерева неполадок», є своєрідним підходом до побудови кількісних моделей надійності складних технічних систем.

Інша методика, яка іноді використовується у ситуаційному менеджменті, полягає у моделюванні найбільш ймовірної ситуації, в якій може виявитися організація. Основні дані для ухвалення рішення можуть бути представлені «деревом рішення».

NB Дерево рішень - графічний метод, що дозволяє пов'язати точки прийняття рішення, можливі стратегії та їх наслідки з можливими факторами, умовами зовнішнього середовища.

Побудова дерева рішень починається з більш раннього рішення, потім додаються можливі дії і наслідки кожної дії (подія), потім знову приймається рішення (вибір напрямку дії) і далі до тих пір, поки всі логічні наслідки результатів не будуть вичерпані. Воно складається з двох основних частин: «рішень» і «імовірнісних подій».

Найпростіше рішення є вибір із двох варіантів: «так» або «ні» (див. Рис. 7.2).



де P – вірогідність настання події.

Рис. 7.2 Найпростіше дерево рішень

NB Наступною методикою яку використовують в ситуаційному менеджменті є методика Pattern.

Методика примітна тим, що поєднує кілька методів системного аналізу, які можуть бути використані і самі по собі – йдеться про написання «сценарію» та побудову «дерева цілей».

Написання сценарію - перший етап Pattern - є поєднанням ситуаційного аналізу та нормативного прогнозу. Сценарій передбачає докладний опис проблемної ситуації, після чого встановлюється логічна послідовність подій з метою показати, як, виходячи з існуючого стану речей, поступово розгортатиметься майбутній стан об'єкта дослідження.

Другий етап Pattern - побудова «дерева цілей». Термін «дерево цілей» передбачає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові (нові підцілі, функції і тощо).



NB Зверніть увагу на зміст методики Pattern.

Методика Pattern заснована на принципі поділу складної проблеми на дрібніші проблеми доти, доки кожна підпроблема не зможе бути всебічно (різні критерії) і надійно кількісно оцінена експертами (метод експертних оцінок). Як правило, термін «дерево цілей» використовується для структур, що мають відношення суворого підпорядкування але метод «дерева цілей» використовується іноді і стосовно «слабких» ієрархій, в яких одна і та ж вершина нижнього рівня може бути одночасно підпорядкована двом або декільком вершинам вищого рівня.

Для кожного рівня дерева цілей вводиться ряд критеріїв. За допомогою експертної оцінки визначаються ваги критеріїв та коефіцієнти значущості (важливості), що характеризують важливість вкладу цілей у забезпечення критеріїв. Сума коефіцієнтів відносної важливості кожного рівня ієрархії приймається рівної одиниці. Значимість певної мети визначається коефіцієнтом зв'язку, що становить суму всіх критеріїв помножену на відповідні коефіцієнти значимості. Загальний коефіцієнт зв'язку деякої мети (щодо досягнення мети вищого рівня) визначається шляхом перемноження відповідних коефіцієнтів зв'язку у напрямі вершини дерева.



NB Зверніть увагу на аналіз переваг та недоліків методики Pattern.

Головною перевагою методики є те, що у ній визначено класи критеріїв оцінки: відносно важливості; стану розробки («стан-термін»); взаємної корисності.

Щодо формування структури цілей, то з опублікованих матеріалів відомо те, що в різних модифікаціях методики різним рівням ієрархії пропонується надавати різні назви. Це значно полегшує сам процес аналізу «дерева цілей».

Її найслабшим пунктом є насамперед вихідні дані, що увійшли до «Сценарію». Тобто, необхідно покращити методи та засоби за допомогою яких створюються сценарії. Система Pattern позбавлена зворотного зв'язку, оскільки у ній немає логічних елементів, які б дозволили виявити пропуски чи помилки у планах. Вони можуть бути певною мірою компенсовані за рахунок систематичного введення нових даних і перегляду старих.

Також, як недолік методу, необхідно відзначити, що логіка формування структури в перших та наступних варіантах методики не відпрацьовувалася.

Не приділяли уваги розробці принципів і прийомів структуризації, оскільки вчені прагнули покращити систему оцінки та аналізу сценаріїв та дерева цілей.

Наступна відома методика моделювання ситуацій, яка здатна надати допомогу в ситуаційному менеджменті, зводиться до планування мережі. Мова йде про мережеві графіки які будуються за допомогою МКП (метод критичного шляху) та ін.



7.2. Технологічна схема організації ситуаційного менеджменту



ВВ Зверніть увагу на загальна технологічну схему організації ситуаційного менеджменту та проаналізуйте її.

Загальна технологічна схема організації ситуаційного менеджменту надана на рис. 7.3.

Вона складається з восьми етапів та являє собою зворотно-поступальну послідовність різних груп при розробці та здійсненні управлінського рішення і, таким чином формування оптимального варіанту виходу організації з передбачуваної або непередбачуваної ситуації.

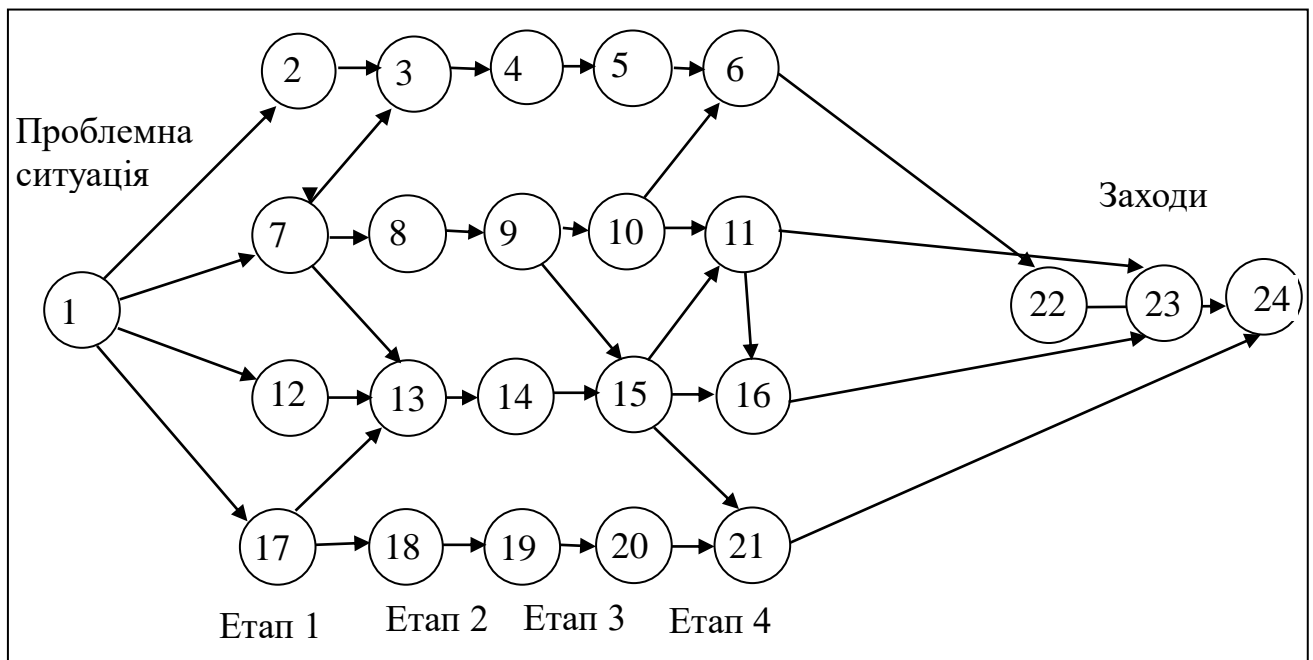


Рис. 7.3. Загальна технологічна схема організації ситуаційного менеджменту.

Етап 1. На цьому етапі ситуаційного менеджменту створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних кадрів

організації, так і зі спеціалістів, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління тощо.

Фахівці також повинні володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах ситуаційного менеджменту та практичною методологією ефективного управління в умовах ризику, невизначеності, швидкості змін мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти та враховувати специфіку роботи організації в регіональній та галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками та ін.

Група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультуючого органу. Критеріями відбору до корпусу фахівців ситуаційного менеджменту є специфіка особистості, досвід практичної діяльності, характер освіти та соціально-психологічна спрямованість діяльності.

Етап 2. Це другий етап у технологічній схемі організації ситуаційного менеджменту. Тут передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення заходів щодо ситуаційного менеджменту.

За недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності та своєчасності «включення» ситуаційного менеджменту, відбувається перехід до блоку 3.

Етап 3. Проводиться розробка управлінських рішень ситуаційного характеру, що здійснюється у свою чергу у кілька етапів. Основними з них є збирання вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний аналіз ситуації, визначення шляхів виведення організації з ситуації яка створилася, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Етап 4. Створюється система реалізації управлінських рішень щодо виведення організації з ситуації яка склалася. При цьому групою спеціалістів, яка підготувала ці рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні та достатні ресурси для виконання ситуаційного управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню та складності поставлених перед ним завдань. В іншому випадку виконання заходів ситуаційного менеджменту піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може бути і неможливим.

Етап 5. На цьому етапі здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених у ситуаційному менеджменті.

Етап 6. Проводиться оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У разі, коли виконання рішення не призвело до будь-яких змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, з яких не виконані рішення або отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове з урахуванням одержаних результатів від уже проведених заходів ситуаційного менеджменту.

Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто у роботі організації намітилися тенденції до поліпшення показників господарсько-діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни до системи реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критеріям ефективності, тобто воно виконано та отримано необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни на краще, здійснюється перехід до наступного етапу ситуаційного менеджменту.

Етап 7. Перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виведення організації з проблемної ситуації, яка полягає у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться ситуаційна програма.

Етап 8. Заключний етап. Розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх проблемних ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології ситуаційного менеджменту. Воно дозволяє якщо не уникнути небезпечної ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.



NB Важливим є формування система контролю та раннього виявлення ознак майбутньої ситуації.



7.3. Адаптивні (альтернативні) плани роботи організації

Організації це відкриті системи та системи що розвиваються тому ефективність їх функціонування тісно пов'язана з можливістю адаптації до змінних умов внутрішнього і до зовнішнього середовища. За таких умов має бути забезпечена можливість проектування динамічних структур та процесів менеджменту.

NB Успіх менеджменту проблемних ситуацій (ситуаційного менеджменту) визначається ступенем готовності організації до потенційних загроз та криз їх прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів та ступенем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Витрати часу та коштів на завчасне створення резервних систем управління, підготовку ситуаційних заходів, створення необхідних резервів стають часто вигіднішими, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з

подолання проблемної ситуації на основі попереднього досвіду, інтуїції та ентузіазму.

 **NB Зверніть увагу на функціонал ситуаційного менеджменту.**

Відповідно до викладеного, підсистема ситуаційного менеджменту повинна включати функціонал наданий на рис. 7.4.

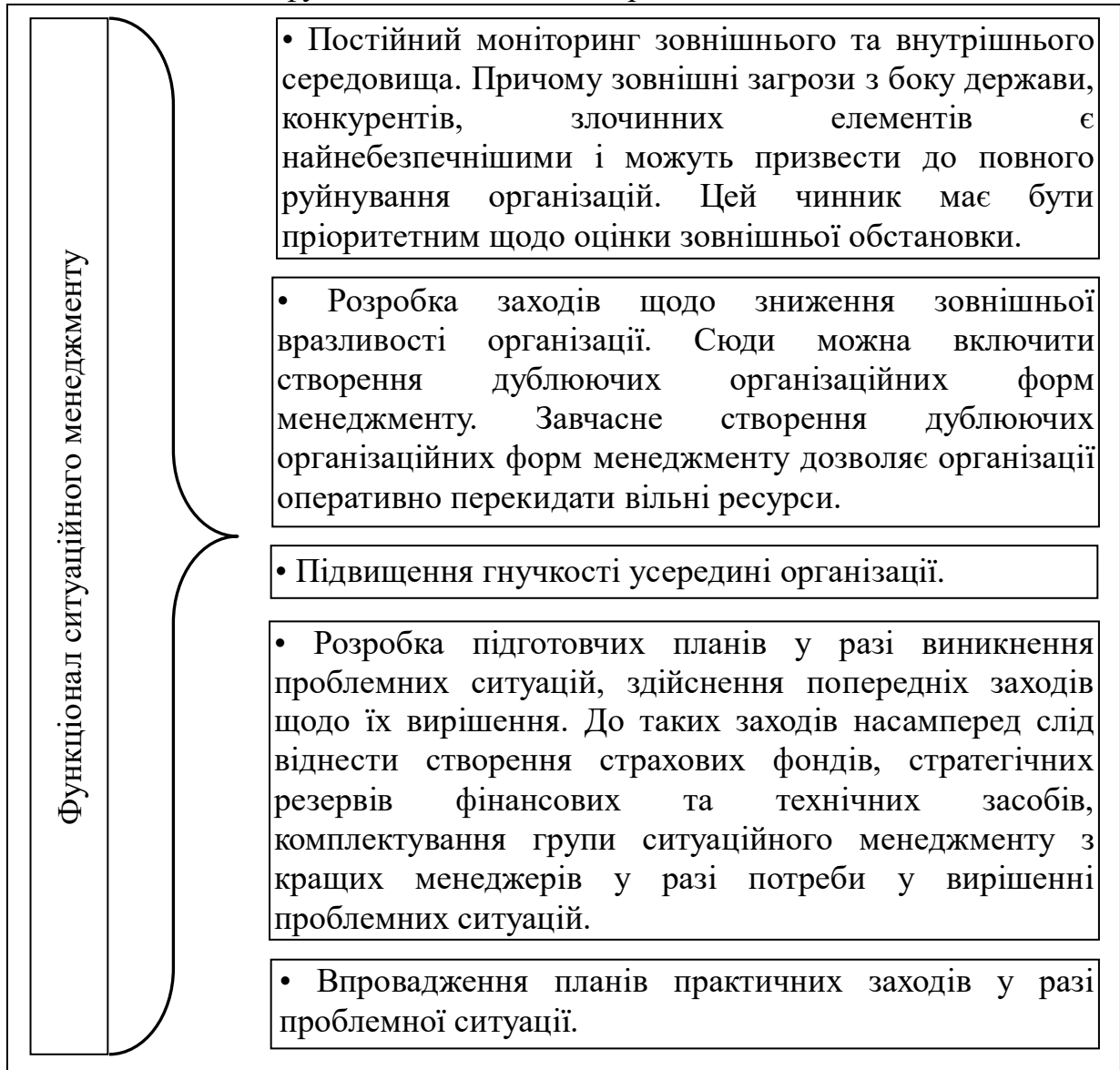


Рис. 7.4 Функціонал підсистеми ситуаційного менеджменту.

 **NB Зверніть увагу на кваліфікаційні вимоги до ситуаційного менеджера.**

У цих умовах менеджер має відповідати таким кваліфікаційним вимогам представленим на рис 7.5.

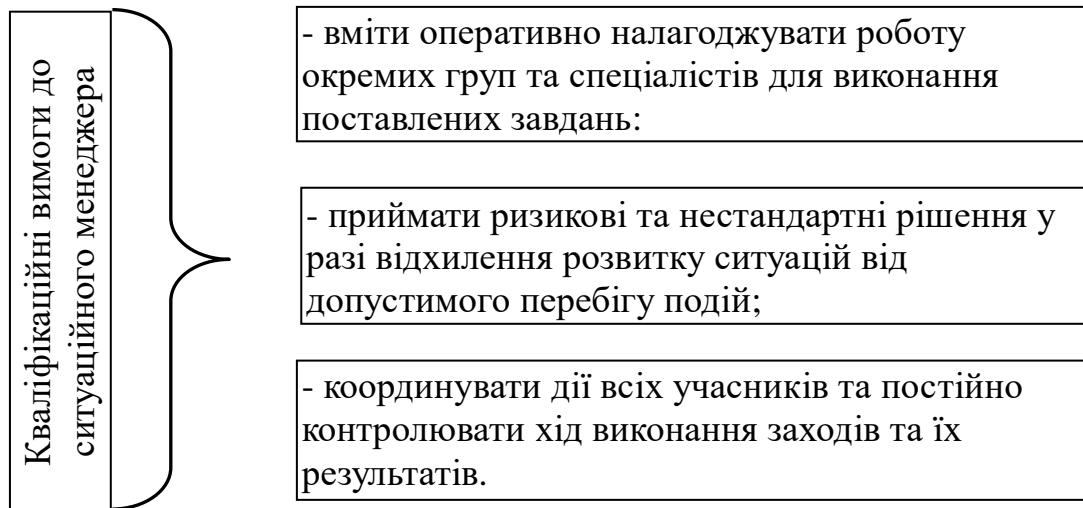



Рис. 7.5. Кваліфікаційні вимоги до ситуаційного менеджера [5].

Необхідність створення підсистеми ситуаційного менеджменту кожної конкретної організації можна обґрунтувати за допомогою спеціальної матриці (див. рис. 7.6).

		Нестабільна		
Внутрішнє середовище	Функціональні методи управління з посиленням окремих функцій та зв'язків (обліку, контролю, регулювання, мотивації. Підвищення гнучкості та розширення горизонтальних зв'язків).	1	Гнучкі функціональні та ситуаційні методи управління. Створення підрозділів зі штабною системою управління та чіткими короткими зв'язками.	3
	Функціональні методи управління, звичайна планова орієнтація діяльності.	2	Функціональні методи управління з посиленням функцій керівництва, координація вертикальних зв'язків. Наявність можливості переходу на адаптивний план та ситуаційний менеджмент.	4
		Стабільна (проста)	Зовнішнє середовище	Нестабільна (складна)

Рис. 7.6. Матриця – визначник форми управління.

Як видно з рисунка 7.6, по горизонталі розглядається стан стабільності довкілля, точніше, його крайні стани – стабільний і нестабільний, а за вертикаллю – стан внутрішнього середовища, залежно від поєднання яких стає очевидним застосування ситуаційної підсистеми менеджменту (квадранти №3, №4), отже, і розробки відповідних адаптивних планів.

 **NB** Зверніть увагу на місце ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації.

Загальна система планування та місце в ній адаптивних планів у зв'язку зі стратегічним та поточним планами представлена на рис. 7.7.

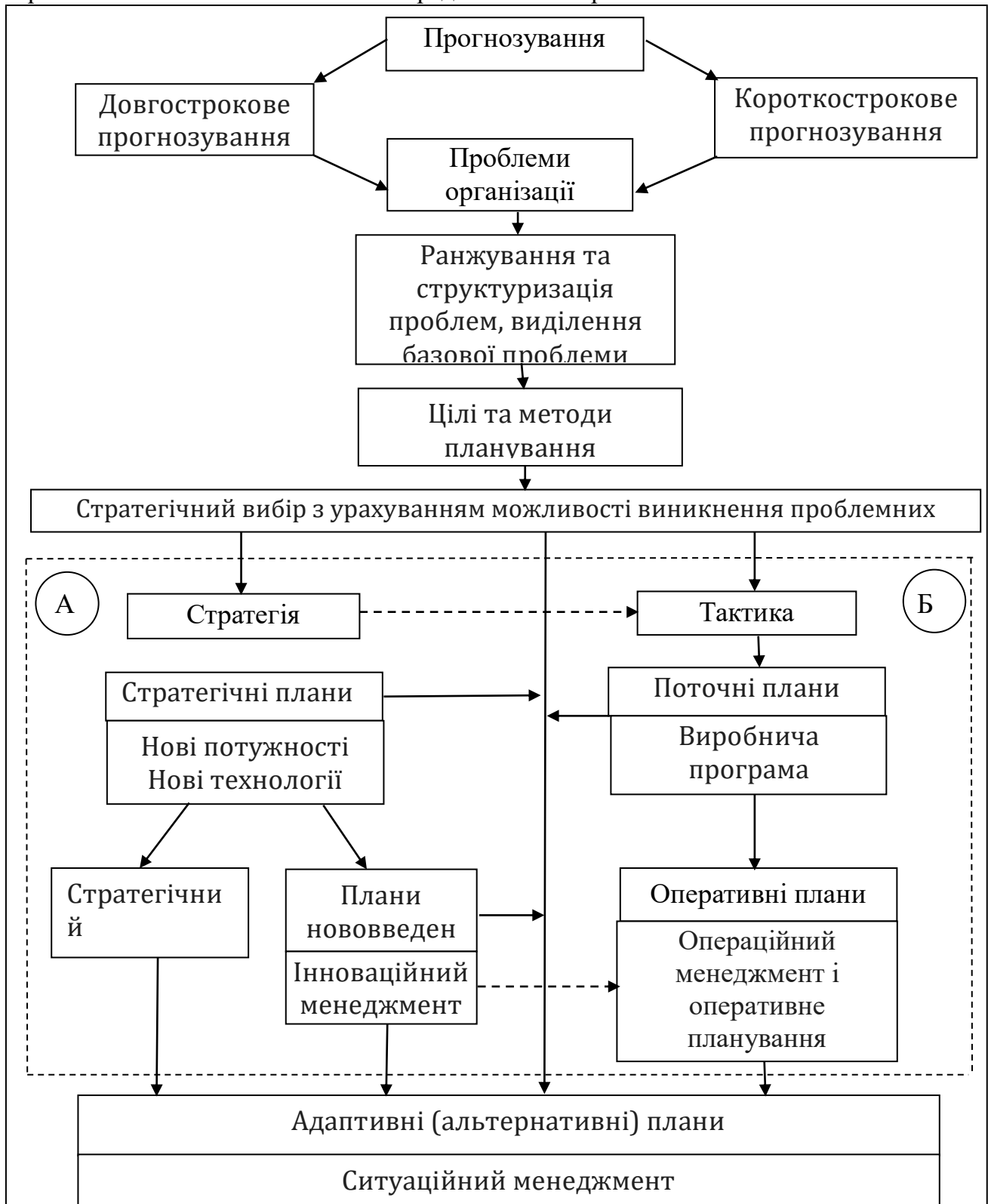



Рис. 7.7 Адаптивний (альтернативний) план в системі планування організації.

Адаптивні плани (їх ще іноді називають альтернативними) повинні відображати спрогнозовані варіанти розвитку подій у якісному та кількісному виразі та являють собою альтернативи дій (системних методів) щодо досягнення поставлених цілей.

NB Проблемні ситуації, в принципі, можуть виникнути на будь-якому рівні та етапі управління.

 **NB** Зверніть увагу на етапи процесу розробки адаптивних планів.

Процес розробки адаптивних планів містить етапи надані на рис. 7.8.



Рис. 7.8 Етапи процесу розробки адаптивних планів

Адаптивні плани роботи організації у своєму складі мають містити варіанти розвитку ситуацій: надані на рис. 7.9.

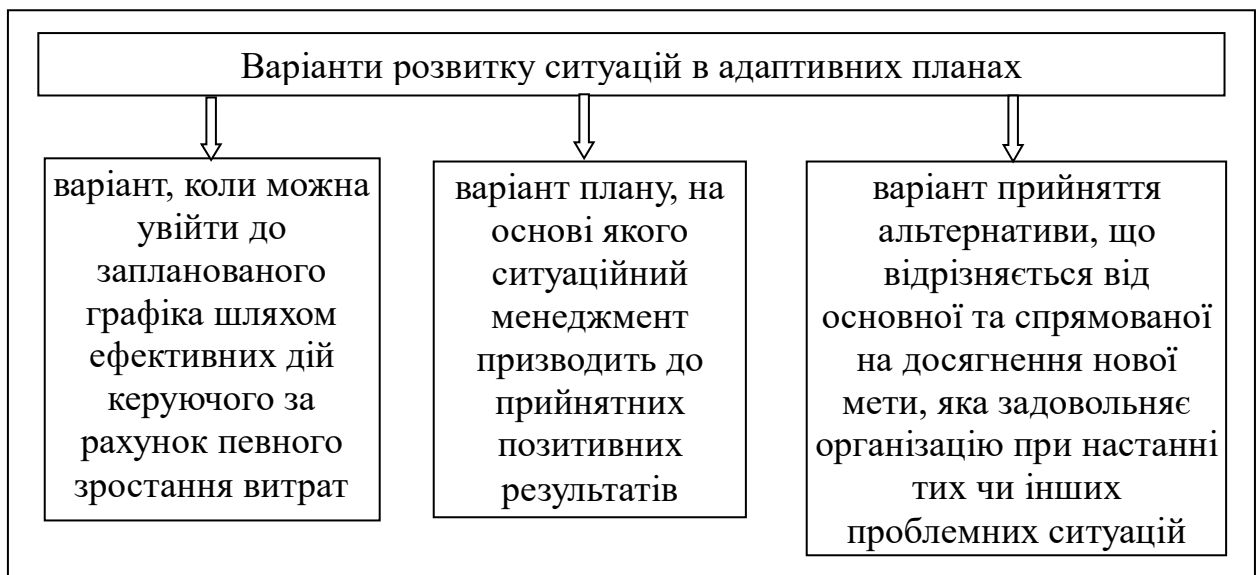


Рис. 7.9 Варіанти розвитку ситуацій в адаптивних планах

Окрім викладеного, необхідно мати на увазі можливість та ймовірність складання та реалізації одноразових планів, які приймаються в період життя проблемної ситуації.

В адаптивних планах особливо має приділятися серйозна увага соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню та системі його проходження (комунікацій). Тільки комплексне вирішення поставлених завдань дозволить організації ефективно функціонувати в умовах стратегічних та тактичних несподіванок.

Висновки (стисле резюме)

Буде доречним зробити деякі уточнення щодо понять «Ситуаційного менеджменту», «Адаптивних» та «Антикризових планів».

Очевидно, що немає особливої потреби глибоко розглядати цю проблему, а слід обмежитися лише основними поняттями.

Насамперед зазначимо, що функціональні методи управління базуються на звичайних планах діяльності організації.

Ситуаційні методи управління спираються на адаптивні плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи щодо їх запобігання та управління виробництвом у разі кризових та надзвичайних обставин.

Антикризові плани та антикризове управління здійснюється безпосередньо з появою кризових чи надзвичайних обставин. Інакше кажучи, останнє здійснюється в період початку, розгортання та настання проблемних ситуацій. Таке управління пов'язано з ліквідацією цих ситуацій чи переходом у новий стан. Проте, по своїй суті адаптивні плани розробляються обов'язково, якщо можливі ситуації негативної якості які обов'язково прогнозуються, а наслідки – аналізуються.

Таким чином, складання адаптивних планів стає доцільною та необхідною дією.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Опишіть три підходи до формування моделей управлінських ситуацій.
2. Поясніть сутність методики Pattern.
3. Які Ви знаєте методики аналізу і моделювання проблемних ситуацій ?
4. Охарактеризуйте загальну технологічну схема організації ситуаційного менеджменту.
5. Які Ви знаєте функції підсистеми ситуаційного менеджменту ?
6. Назвіть кваліфікаційні вимоги до ситуаційного менеджера.
7. Обґрунтуйте необхідність створення підсистеми ситуаційного менеджменту за допомогою спеціальної матриці.
8. Яке місце адаптивних (альтернативних) планів в загальній системі менеджменту організації ?
9. Опишіть етапи процесу розробки адаптивних планів.
10. Які варіанти розвитку ситуацій мають бути враховані в адаптивних планах ?

Розділ 8. Керівництво та лідерство в ситуаційному менеджменті



8.1. Особливості сучасного керівництва в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін.

Зростання складності управлінських завдань потребує вдосконалення методів та прийомів їх вирішення, тягне за собою облік усіх нюансів при розробці та реалізації прийнятих рішень від учасників цього процесу – розробників, керівників, виконавців до всієї організаційної системи загалом. Як відомо організація за типом є соціотехнічною системою.

Загальний зміст теорії систем у тому, що при розробці чи дослідженні будь-якої системи слід враховувати взаємозалежності між різними її елементами. У соціотехнічній концепції, зокрема, передбачається ставлення до організації як до взаємозалежної системи, аналіз як соціальних, так і технічних її компонентів.

Концепція людських відносин, акцентує увагу в управлінні організацією на соціально-психологічні чинники. Пояснюючи це тим що на поведінку працівників впливають як економічні стимули, так і соціально-психологічні потреби людей.

У системі управління соціотехнічними системами все взаємопов'язане. Одні люди розробляють і приймають рішення, інші забезпечують їх реалізацію та виконують прийняті рішення. Відносини між учасниками цього процесу базуються на людській поведінці, її психологічній сутності, індивідуальності, базових та програмуючих властивостях учасників.


NB Базові якості – вроджені і набуті у процесі виховання та соціалізації характеристики особистості (темперамент; характер, здібності; спрямованість особистості тощо) [3].

NB Головною рушійною силою розвитку індивідуальності є її програмуючі властивості – спрямованість, інтелект та самосвідомість. Індивідуальність має власний внутрішній психічний світ, самопізнання і саме регулювання поведінки в умовах роботи в організації.


Зміна, удосконалення програмуючих властивостей особистості забезпечує їй повноцінну, плідну тривалу творчу діяльність та впливає на зміни деяких базових якостей, зокрема характеру. Посилення інтересу до професії веде до інтенсифікації інтелектуальної діяльності, підвищення мотивації, а розвиток інтелекту – до пошуку нових ідей цієї діяльності, формування наполегливості, цілеспрямованості – найважливіших рис сучасного менеджера.

NB На зміст рішень та їх якість впливають такі особливості осіб, які приймають рішення, як характер, темперамент, симпатії та антипатії, уподобання, смаки, міркування особистого престижу, емоції, самопочуття, настроїв та ін.

Керівник може мати сильну волю, рішучість і наполегливість у досягненні поставленої мети або бути безвільною, слабохарактерною людиною, не здатною піти «проти течії». Може виявляти пристрасне чи холодно-розсудливе ставлення до дійсності, вміння стримувати чи, навпаки, легко чи важко входити у нову обстановку, діяти імпульсивно чи розважливо, обдуманно [14].

 **NB** Великий вплив якості особисті мають на оцінку вихідної ситуації для ухвалення рішення, особливо в умовах дефіциту часу.


Неправильна оцінка ситуації може бути наслідком сильного збудження (гніву, страху), коли людина не здатна враховувати всі обставини та спотворено уявляє собі обстановку.

 **NB** В умовах непередбачуваної ситуації особливо гостро проявляється властивість керівника сприймати не дійсні чинники, а тільки ті які хочеться бачити.

NB Зверни увагу на причини гострої необхідності для ситуаційного менеджера самоврядування та самоконтролю.

Через несподіваність та непередбачуваність, швидкість змін рішення приймаються з урахуванням не об'єктивного, а спотвореного, суб'єктивного ставлення до дійсності. Тому керівнику, як нікому іншому, передусім, потрібен самоконтроль, з якого він може приймати об'єктивніші рішення.

Менеджеру необхідно знати склад та зміст властивостей особистості, що формують її психологічний портрет, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю та самоврядування з метою ефективного управління людьми та досягнення запланованих результатів.

 **NB** Ефективність взаємодії суб'єкта та об'єкта управління визначається, головним чином, їх відносинами особливо в непередбачуваній, нестандартній ситуації яка швидко змінюється.

Йдеться про відносини начальників і підлеглих, вище та нижчестоящих організацій. Ці відносини можуть бути дуже різними. Наприклад, дружніми чи неприязними, спорідненими, сусідськими, партнерськими тощо.

Якими б не були зазначені людські чи організаційні відносини, вони впливають на хід та результат управління, що є особливо важливим у період складних проблемних ситуацій.


Серед усіх відносин суб'єкта та об'єкта управління є такі, без яких досягнення цілей організації, в принципі, неможливе. Йдеться вже не про вплив відносин на хід управління, а про неможливість керувати за відсутності деяких таких відносин і про ту роль, яку вони грають при настроюванні людей на ефективну працю.

NB Управлінські відносини бувають двох типів: влади та вимушеного підпорядкування (примусові); вільно-договірні (спонукальні).

У першому випадку, виконавець вимушено підпорядковується начальнику з причин, які можуть варіювати від відкритого застосування сили до життєвих обставин, які змушують людину погоджуватися на недостатньо прийнятні йому умови.

У другому випадку виконавець підпорядковується начальнику добровільно і охоче, оскільки вони домовилися про умови спільної діяльності, тому ці умови цілком влаштовують обидві сторони, тому що вони відстояли свої інтереси в договірному процесі.

Зрозуміло, що настрої людей на ефективну роботу у другому випадку значно вищий, ніж у першому.

 **NB** Основним завданням ситуаційного менеджменту є забезпечення цільових результатів, запланованих чи випадкових, за допомогою системи менеджменту організації, яка досягається шляхом використання можливостей середовища як зовнішнього так і внутрішнього на основі ефективного управління людьми та комунікаціями.

Реалізація цього завдання полягає у знаходженні належного балансу між вимогами, що висуваються ситуацією, та особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) та готовності співробітників до співпраці.

Успіх чи невдача ситуаційного менеджменту насамперед визначається ступенем готовності керівника організації до потенційних загроз та можливістю попередження їх кризового прояву на стратегічному рівні.

На жаль, стереотипність мислення багатьох керівників, відкидає навіть думку про стратегічне управління та ситуаційний менеджмент.

Система стимулів і мотивація повинна бути достатньо гнучкою і відповідати цілям, що змінюються. Цього можна досягти за допомогою транзакційного лідерства, сутність якого полягає у своєчасному узгодженні одноразових угод із підлеглими при виникненні різних нестандартних ситуацій, не обумовлених у контрактах. Досягнення підлеглими поставлених

перед ними завдань у таких ситуаціях сприятиме успішному досягненню кінцевих цілей організації, що трансформуються.

NB Зверни увагу на місце ситуаційного керівництва в процесі менеджменту в організації.

Місце ситуаційного керівництва в системі менеджменту організації надано на рис. 8.1.



8.2. Рольова поведінка ситуаційного менеджера



NB Під дефініцією «ситуаційний менеджер» будемо розуміти менеджера організації який керує в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін у зовнішньому середовищі організації.

У процесі своєї діяльності ситуаційний менеджер виступає у багатьох ролях. При цьому його особистість впливає на характер виконання ролі, але не на її зміст – подібно до актора менеджер відіграє наперед визначену роль, хоча й реалізує в ній свою персональну інтерпретацію.

Роль є лише окремо взятий аспект цілісної поведінки. З поняттям «роль» в управлінні пов'язані теорії рольових очікувань (експектації), рольових конфліктів, рольової напруженості, міжособистісних відносин.

NB Експектація (лат. exspecto) - поняття соціально-психологічної теорії. Механізм міжособистісних стосунків. Очікування певного способу вербальної і реальної поведінки індивіда у соціальній групі.

NB Роль - це комплекс зразків поведінки, що пов'язано з виконанням будь-якої функції її виконавцем.

Кожна роль пов'язана з іншими ролями. Їхнє оптимальне поєднання визначає ідеальну модель менеджера.

Питанню визначення ролей менеджера в процесі його професійної діяльності присвячено багато праць. Одними з базових є праці П. Друкера, Г. Мінцберга (десять ролей менеджера), І. Адізеса та ін.

Можна скласти різні класифікації управлінських ролей залежно від критеріїв, покладених у їх основу, характер (форми) впливу у процесі управління. Наприклад, адміністративні та міжособистісні (неформальні). За характером виконання ролі вони можуть бути творчими та репродуктивними. За цільовою спрямованістю ролі поділяються на прямі та непрямі. За тривалістю виконання ролі – короткочасні та постійні тощо.

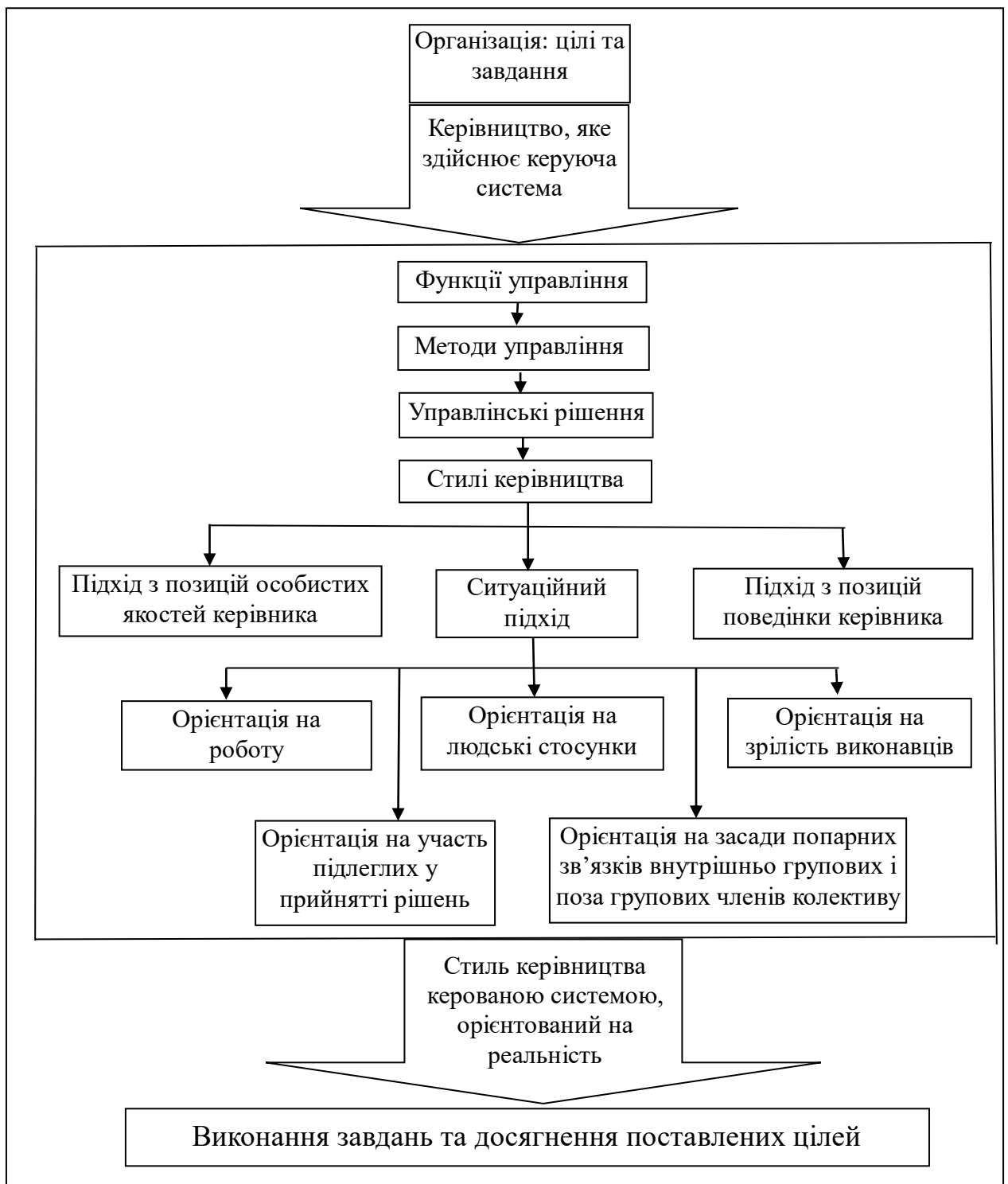


Рис. 8.1 Місце ситуаційного керівництва у процесі менеджменту в організації [21]

Одна з класифікацій - це класифікація за рольовим функціями менеджера.

NB Зверни увагу на групи ролей ситуаційного менеджера.

Тут можна виділити чотири основні групи ролей характеристика яких надана в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1

Класифікація груп ролей ситуаційного менеджера за рольовими функціями [5].

№ з/р	Група ролі	Характеристика
1	Організаційні	Пов'язані з реалізацією субординаційних відносин, повноважень та відповідальності в організації – керівник, дипломат, лідер, наставник.
2	Інфраструктурні	У ситуаційному менеджменті це можуть бути процеси відновлення платоспроможності організації, реорганізації операційної діяльності, реструктуризації системи управління – кадровик, постачальник ресурсів тощо.
3	Економічні	Забезпечують раціональне використання ресурсів та максимізацію прибутку - інноватор, фінансист, підприємець.
4	Інформаційні	Пов'язані з передачею, обробкою, збиранням, розповсюдженням інформації - дослідник-прогнозист тощо.

У процесі своєї діяльності ситуаційний менеджер стикається з великою різноманітністю ситуацій, у яких йому доводиться виступати у конкретних ролях. Всі ці ролі нерозривно пов'язані між собою, але у конкретній ситуації найчастіше домінує одна певна роль.

 **NB Зверни увагу та запам'ятай основні ролі ситуаційного менеджера в організації.**

Кожна роль передбачає свої спеціальні прийоми, вимагає наявності відповідних особистісних якостей, встановлює етичні рамки. Як основні (характерні) для менеджера ролі в ситуаційному менеджменті можна виділити ролі представлені в таблиці 8.2.


Персонал організації в проблемній ситуації являє собою благодатний ґрунт виникнення різноманітних конфліктів - від функціональних до міжособистісних. Керівнику, безумовно, доводиться брати участь у їхньому врегулюванні, тобто виступати в ролі арбітра при вирішенні спорів та усунення напруги, переводі такого конфлікту на конструктивну основу. Основними принципами його поведінки у такій ситуації мають бути інтереси справи та справедливість.

Основні ролі ситуаційного менеджера

№	Назва	Характеристика
1	Керівник	Це одна з головних складових комплексу ролей у ситуаційному менеджменті. У цій ролі він керує організацією, розробляє її стратегію (стратег), визначає основні завдання реорганізаційної політики (концептолог), здійснює делегування повноважень (організатор). При цьому часто доводиться виступати в ролі експерта з постановки завдань.
2	Лідер	Ця роль визначає соціальний статус ситуаційного менеджера.
3	Наставник	Відмітною ознакою цієї ролі є те, що в цьому амплуа ситуаційний менеджер має мати максимальний потенціал знань, професійну компетентність.
4	Дипломат	У цій ролі ситуаційний менеджер виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю та представника.
5	Підприємець	Роль підприємця відрізняється від професії тим, що вона визначає власника, а роль передбачає комплекс певних функцій.
6	Інноватор	Ситуаційний менеджер неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. У реалізації проєкту з вирішення проблемної ситуації важливими є здатність передбачати та вміння піти на ризик. Пошук інвестицій, залучення інвесторів – невід'ємна частина плану зовнішнього управління.
7	Дослідник-прогнозист	Ситуаційна діяльність вимагає від менеджера аналітичних здібностей для швидкого визначення причин негативних явищ, уміння адекватно оцінити та передбачати наслідки прийнятих рішень.
8	Інформаційний центр	Ситуаційний менеджер справді стає деякою вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрямок. Ситуаційний менеджер стає розповсюджувачем інформації. Його завдання – відправити її у потрібний час та місце, щоб досягти узгодженості у діях власних підрозділів та зовнішніх структур.

Інформація посідає особливе місце у системі ситуаційного менеджменту. Повнота, точність, своєчасність, достовірність зовнішньої та внутрішньої інформації відіграють вирішальну роль у проблемній ситуації. Крім цих властивостей, інформація в ринковій економіці має ще один аспект - секретність, яка пов'язана зі збереженням комерційних інтересів організації.

Ситуаційний менеджер обов'язково має бути лідером. У стислих часових рамках неможливо досягти наміченого результату, не користуючись підтримкою всього персоналу. Саме тому йому необхідно створити згуртовану команду односторонців, сприятливу моральну атмосферу кожному співробітнику. Саме роль лідера найбільше реалізує інтеграцію цілей.


 **NB** Віддаючи наказ чи доручаючи щось підлеглим, він має виступити: у ролі консультанта, роз'яснюючи мету, завдання та способи їх вирішення; у ролі контролера, куратора, який регулює відхилення від правильного курсу в діяльності, оцінює результати за якістю та кількістю.

NB Однією з основних функцій у менеджменті є активізація (мотивація) діяльності персоналу.

Активізація лідера відрізняється від активізації наставника. Якщо перший надихає колектив загальною ідеєю, то другий концентрує увагу на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість.

Виконуючи роль дипломата в образі спеціаліста зі зв'язків із громадськістю ситуаційний менеджер більш пов'язаний з соціально-психологічною складовою. Образ представника більш пов'язаний з зовнішньою діяльністю організації (подання організації, ведення переговорів, укладання договорів,). У ролі представника ситуаційному менеджеру нерідко доводиться виступати оратором і навіть публіцистом. Він - «обличчя» організації, і від його вміння виступити з промовою, дати інтерв'ю, вести переговори багато в чому залежить успіх ділових зустрічей і угод, публіситі організації.

Слід зазначити, що роль дипломата – одна з неординарних ролей, яка має супроводжуватися цілою гамою супутніх знань, наприклад, у галузі психології особистості та ділового спілкування. Адже перш ніж ухвалити рішення, він має відчувати ситуацію, оцінити осіб, які беруть участь у ній, і тільки після цього виробити поведінкову тактику. Діяльність ситуаційного менеджера неможлива без знання правових засад.

 **NB** Зверни увагу на специфіку ролі підприємця ситуаційного менеджера.

Специфіка ролі підприємця відображається в особливостях наданих на рис. 8.2.

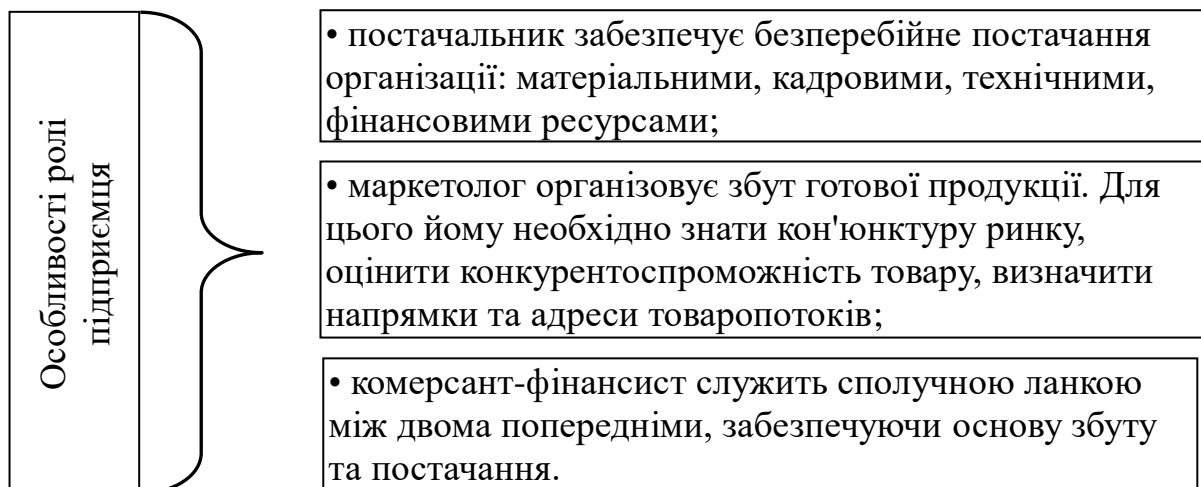


Рис. 8.2 Особливості ролі «підприємець» ситуаційного менеджера.



8.3. Соціально-психологічний клімат та його роль в ситуаційному менеджменті

Соціально - психологічний клімат в організації формується особистістю керівника, компетентністю виконавців та їх сумісністю.

NB Соціально - психологічний клімат – це фіксований стан міжособистісних відносин в організації, що виражається груповою згуртованістю, інтерактивністю, відповідністю офіційної та неофіційної структур персоналу, взаємною довірою тощо.

У процесі формування персоналу організації необхідно враховувати: його розмір, співвідношення його членів за віком, статтю, кваліфікацією, типом темпераменту. Важливим є також облік потреб, бажань, психологічної сумісності, системи взаємовідносин.

З іншого боку, дуже важливим є соціометричний статус персоналу, тобто. моральні нормативи, якості, яким віддають перевагу члени організації.

Окремі з цих факторів можна визначити з більшим або меншим ступенем точності, виміряти їх. Соціометричні «виміри» дозволяють вивчити психологічний клімат і неформальну структуру персоналу організації, а також параметри, що зумовлюють ту чи іншу структуру зв'язків [27].



NB Зверни увагу на якості та вміння ситуаційного менеджера для створення здорового соціально - психологічного клімату в організації.

Створення комфортного соціально-психологічного клімату багато в чому залежить від культури та її стану в організації, особливо культури керівництва, яка залежить від психологічного такту, що визначається якостями та вміннями наданими на рис. 8.3.



8.4. Ситуаційні моделі лідерства

Керівництво та керівник, як слова є синонімами слів лідерство та лідер. Однак у понятійному аспекті вони не завжди мають однаковий зміст.

Бути менеджером, керівником не означає автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству, значною мірою, властива неформальна основа.

Сила та примус, які потрібні керівництву, при лідерстві часто замінюються спонуканням та наснагою без явного застосування влади.

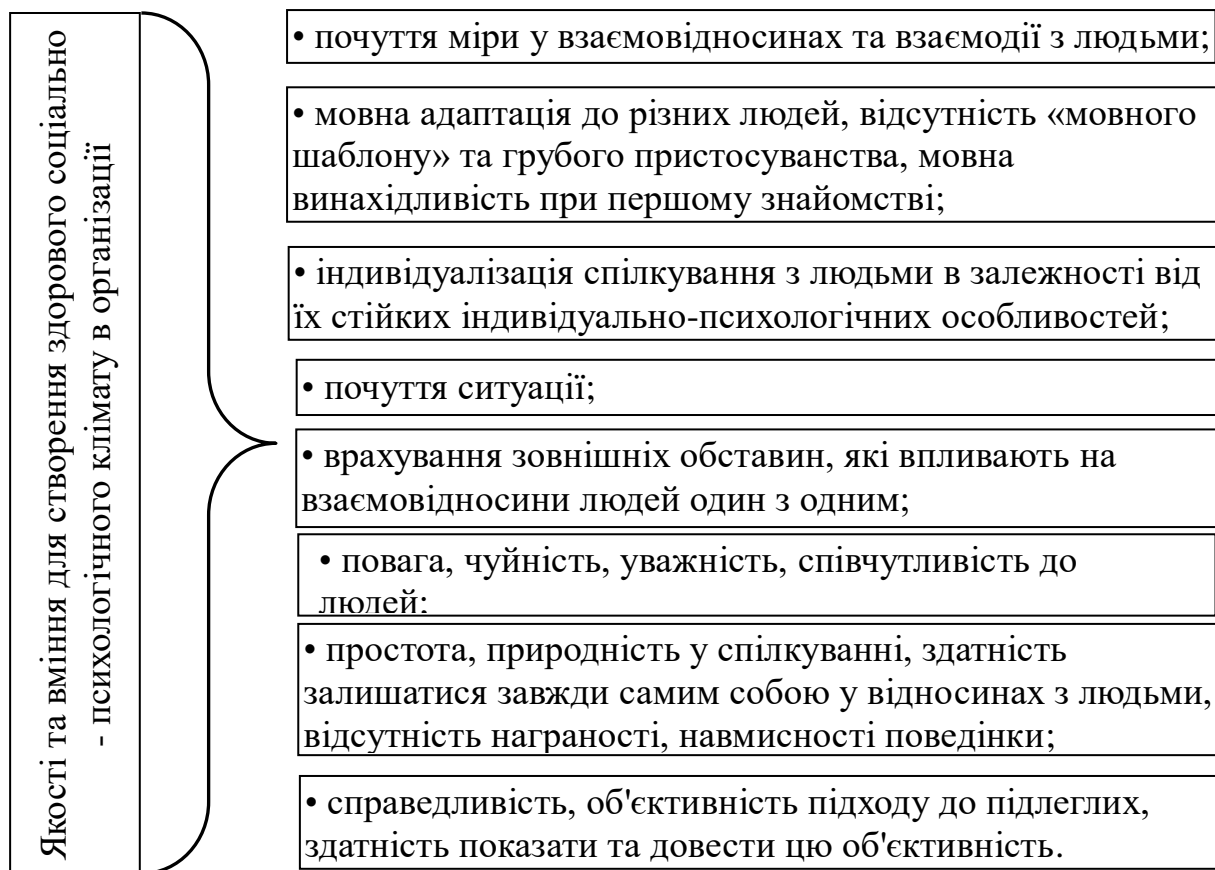


Рис. 8.3 Якості та вміння для створення комфортного соціально - психологічного клімату в організації ситуаційного менеджера.

Здатність лідера вести за собою людей дає можливість використовувати владу та авторитет, одержувані від його послідовників (підлеглих).

NB Лідерство – це тип управлінської взаємодії (не впливу, як при використанні функції «керівництво»), заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований спонукання людей до досягнення спільних цілей [25].

З цього та інших визначень лідерства випливає, що лідерство є функцією ситуаційного менеджера.

Якщо якості лідера має менеджер, він є ключовою фігурою у менеджменті організації, а лідерство – вінцем управлінської діяльності.

Лідерство - це складне поняття, і для його пояснення було створено кілька теорій.

Саме з цих позицій слід розглянути деякі теорії лідерства, які можуть стати вирішальним фактором виходу організації з проблемної ситуації з мінімальними втратами.



NB Зверни увагу на сучасні теорії лідерства.

NB Перша з них яка є базовою це теорія рис. Вона пояснює лідерство через посилення на якості лідерів.

Вона має свої обмеження. Зокрема фокусування на особистості лідера, не пояснює типи поведінки які характеризують лідерство.

Висновок про те, що теорія рис надто розпливчата, непослідовна і узагальнена, щоб допомогти у розумінні процесу лідерства (і, отже, ідентифікації, відбору та навчання лідерів), призвів до зміщення фокусу дослідників на те, як поведуться лідери та які стилі лідерства вони приймають.

Наступним кроком у розвитку теорії лідерства стало визнання дослідниками того, що дії лідерів залежали або були обумовлені ситуацією, в якій вони перебували. Стали важливими різні риси що доводилося використовувати задля досягнення ефективності у різних ситуаціях, які формували різну поведінку чи стилі лідерства.

NB Було виявлено два виміри поведінки лідера: поведінка, орієнтована на співробітника, зосереджена на відносинах та потребах співробітників; поведінка, орієнтована на роботу, зосереджена на виконанні роботи. Ці дослідження призвели до появи теорії умовного та ситуативного лідерства.



NB Зверни увагу на теорії умовного лідерства.

Першою теорією умовного лідерства визнають теорію (модель) Фідлера.

Теорія умовного лідерства, розроблена Фідлером (1967), стверджує, що тип здійснюваного лідерства багато в чому залежить від ситуації та здатності лідера розуміти її та діяти відповідно. Фідлер писав [41]: «Ефективність лідерства залежить як від організації, так і від власних якостей лідера. За винятком, можливо, незвичайного випадку, просто безглуздо говорити про ефективного лідера чи неефективного лідера. Ми можемо говорити лише про лідера, який зазвичай ефективний в одній ситуації і неефективний в іншій».

Ефективність групи, як зазначив Фідлер, пов'язана як зі стилем лідерства, так і зі ступенем, в якому ситуація надає лідеру можливість впливати. Ініціюючий підхід найкраще підходить для лідерів в умовах, коли лідер має владу, формальну підтримку і відносно добре структуроване завдання. Не ініціюючи лідери діють краще у неструктурованих чи неоднозначних ситуаціях або там, де їхня влада як лідера обмежена.



NB Зверни увагу на чинники, що впливають на поведінку керівника за Фідлером.

Модель Фідлера стала важливим внеском у розвиток теорії, оскільки вона зосередила увагу на ситуацію і виявила три чинника, які впливають на поведінку керівника. Ці чинники представлено на рис. 8.4.

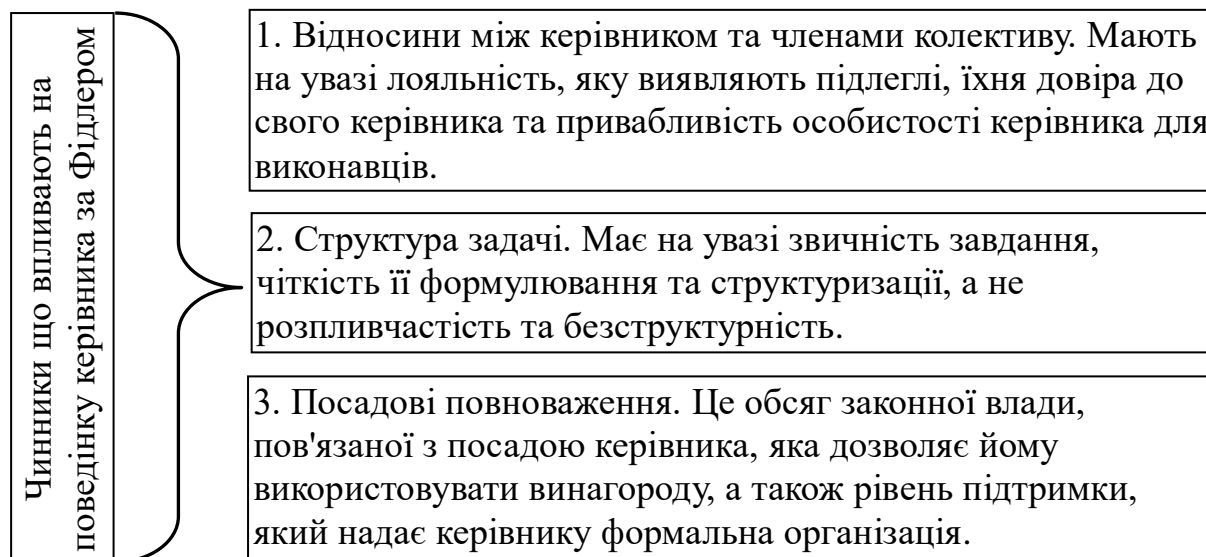


Рис. 8.4 Чинники що впливають на поведінку керівника за Фідлером [41].

Відносини між керівником та персоналом організації можуть бути хорошими та поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження керівника можуть бути великими чи малими.



NB Зверни увагу на потенційні стилі керівника за Фідлером.

Різні поєднання цих трьох розмірів можуть дати вісім потенційних стилів керівництва. Характеристика цих стилів надана на рис. 8.5.

Фідлер вважає, що, хоча кожній ситуації і відповідає свій стиль керівництва, стиль того чи іншого керівника залишається загалом постійним. Оскільки Фідлер виходить з припущення, що людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, він пропонує поміщати керівника в такі ситуації, які найкраще пасують стабільному стилю керівництва. Це забезпечить належний баланс між вимогами, що висуваються ситуацією, та особистими якостями керівника, а це веде до високої продуктивності та задоволеності.

Наступною ситуаційною теорією (моделлю) є модель «шлях-ціль» заснована на теорії очікувань, модель «шлях-ціль», розроблена Хаусом (1971), стверджує, що лідери існують для того, щоб визначати шлях, яким має просуватися їхня команда для досягнення своїх цілей [48].

Термін «шлях – ціль» відноситься до таких понять теорії експектацій (очікувань), як зусилля – продуктивність, продуктивність – результати (винагорода) і цінність винагороди, що відчувається в очах підлеглого.

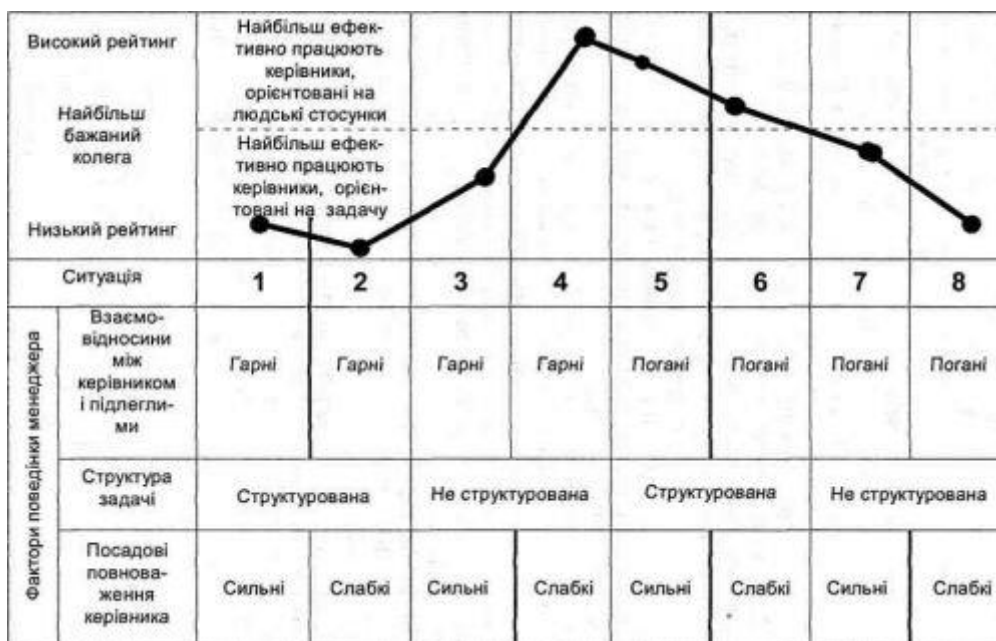


Рис. 8.5. Зміни стилю керівництва в залежності від ситуації

Поведінка лідера прийнятна для підлеглих, якщо розглядати її як джерело задоволення, і вона мотивує, коли задоволення потреб залежить від продуктивності, а лідер сприяє, тренує та винагороджує ефективну продуктивність.

NB Лідери повинні займатися різними типами поведінки в залежності від характеру та вимог конкретної ситуації.

Робота лідера полягає в тому, щоб допомагати послідовникам у досягненні цілей та забезпечувати спрямування та підтримку, необхідні для сумісності їх цілей з цілями організації.

NB Теорія «шлях-ціль» виділяє чотири стилі лідерства: орієнтований на досягнення, директивний, партисипативний та підтримуючий.

Модель констатує, що ефективний лідер – це той, хто допомагає підлеглим йти шляхом, що веде до бажаної мети. У цьому передбачаються різні варіанти поведінки лідера залежно від ситуації (див. рис 8.6).

NB Підтримуюче лідерство – велика увага потребам працівників та їх добробуту, розвиток дружнього робочого клімату та поводження з підлеглими як із рівними.

NB Лідерство, орієнтоване на досягнення, - встановлення напружених, але привабливих цілей, величезну увагу якості у всьому, впевненість у можливостях та здібностях підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Лідерські стилі	Ситуаційні фактори	Поведінка послідовників
<ul style="list-style-type: none"> • Директивний • Підтримуючий • Орієнтований на досягнення • Партисипативний 	<p><u>Характеристика послідовників</u></p> <p>Віра у визначеність результатів</p> <p>Схильність до підпорядкування</p> <p>Здібності</p> <p><u>Організаційні фактори</u></p> <p>Зміст і структура роботи</p> <p>Система формальної влади</p> <p>Культура групи</p>	<p><u>Задоволеність роботою</u></p> <p>Добре працюю – добре отримую</p> <p><u>Мотивація</u></p> <p>Якщо докладу зусиль, то будуть результати</p> <p>За ці результати буду винагороджений відповідно</p>

Рис. 8.6. Модель ситуаційного лідерства «шлях-ціль» Хауса та Мітчела

NB Партисипативне лідерство – рада з підлеглими та увага до їх пропозицій та зауважень у ході прийняття рішень, залучення підлеглих до участі в управлінні.

На відміну від концепції Фідлера дана модель передбачає, що лідери можуть змінювати свою поведінку і виявляти один чи всі із зазначених стилів. Згідно з моделлю, ефективна комбінація лідерських стилів залежить від ситуації.

NB Зверніть на ситуаційну теорію лідерства Херсі і Бланшара (див. рис. 8.7).

Ситуаційною теорією лідерства є також теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара. Ця теорія є розширенням теорії непередбачуваних обставин. Як описують Херсі та Бланшар (1974), лідери переміщуються між чотирма різними стилями - керівництвом, коучингом, підтримкою та делегуванням - залежно від ситуації з точки зору рівня розвитку підлеглого, їхньої власної компетентності та прихильності. Пізніша версія моделі (Херсі та ін., 2001) визначила чотири основні стилі: давати вказівки, продаж, участь та делегування. Це інтуїтивно привабливий підхід, який є популярним серед практиків [47].

NB Зверніть на ситуаційну теорію лідерства Врума-Йеттона-Яго.

Ситуаційна теорія (модель) Врума-Йеттона-Яго концентрує увагу на процесі прийняття рішень. Аналогічно моделі «шлях-ціль» дана модель пропонує визначати ефективний лідерський стиль залежно від ситуації. Передбачається також, що той самий лідер може використовувати різні стилі. Основною відмінністю моделі є її орієнтованість лише на один аспект лідерської поведінки – залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень. Відповідно, лідеру пропонується концентрувати увагу на проблемі, яка має бути вирішена, та на ситуації, в якій проблема виникла. Мається на увазі також, що низка соціальних процесів може вплинути на рівень участі підлеглих у вирішенні проблем.

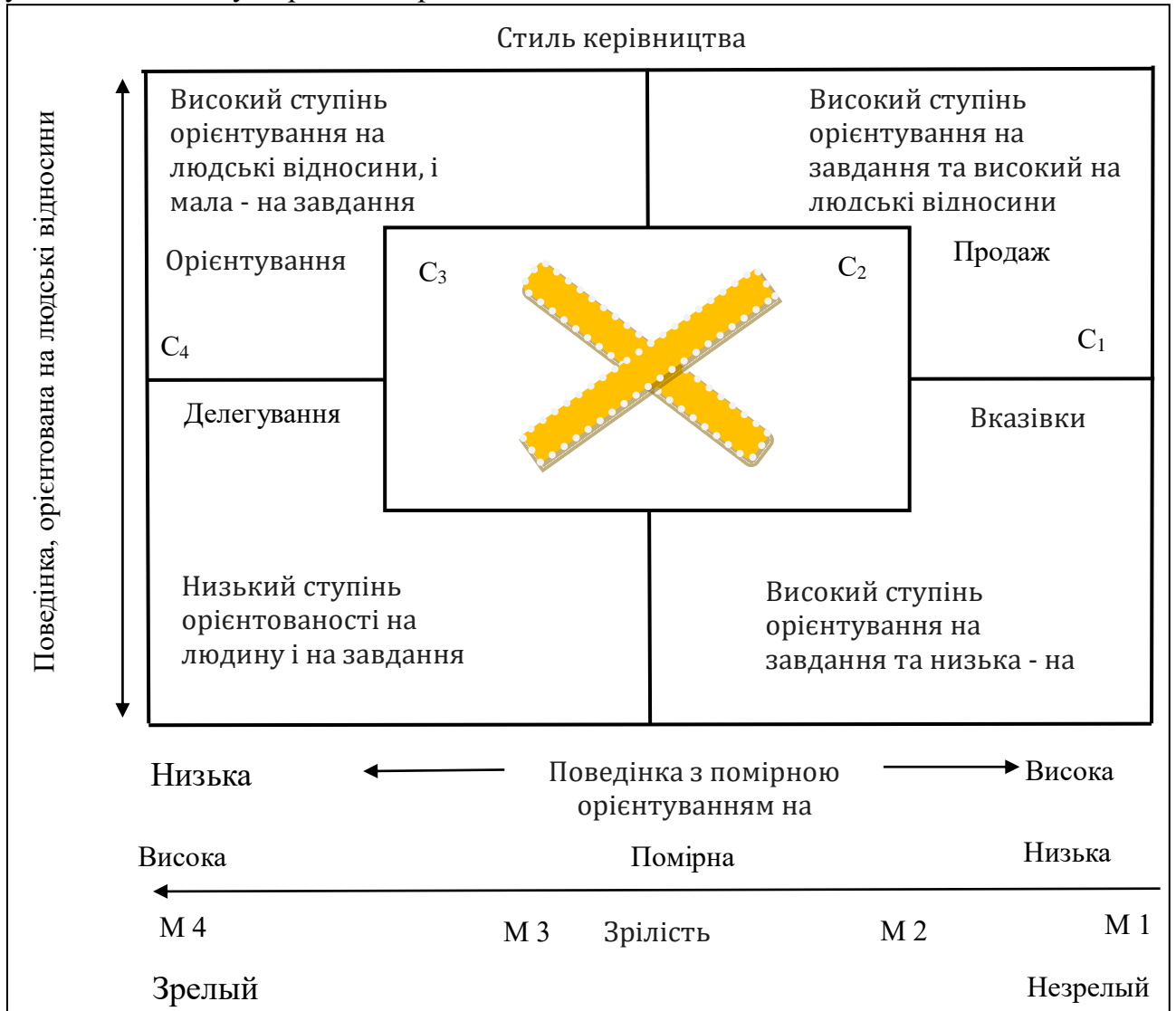


Рис. 8.7 Ситуативна модель керівництва Херсі та Бланшара [5].

Головною ідеєю моделі Врума-Йеттона-Яго є те, що рівень чи рівень залучення підлеглих до участі у прийнятті рішення залежить від показників ситуації. Відповідно до моделі не існує одного, вірного, єдиного способу прийняття рішення, придатного для всіх ситуацій. Після аналізу та оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з погляду участі підлеглих у прийнятті рішення, йому краще використовувати.

Висновки (стисле резюме)

Аналіз комплексу ролей менеджера з ситуаційного менеджменту показує, що для виконання конкретної ролі він має вміти раціонально організувати різну за характером та змістом діяльність, враховуючи її специфіку. Здійснюючи підбір ролей у конкретній ситуації, ситуаційний менеджер створює найбільш сприятливу основу для реалізації поставлених цілей та досягнення результату.

Резюмуючи, можна виділити такі умови успішної реалізації ролей ситуаційного менеджера:

1. Ролі мають бути взаємопов'язані та динамічні. Ситуаційний менеджер має розуміти що ролі невіддільні одна від одної і мають певну цілісність. Кожна з ролей перебуває у розвитку, постійно видозмінюючись, переходячи з однієї в іншу.

2. Рольова структура має будуватися з урахуванням системного підходу. У будь-якій ситуації домінує певна роль. Оптимальний її вибір тягне у себе вибір відповідних поєднань (комплексу) ролей. Щоб запобігти всіляким прогалинам у рольовій структурі діяльності ситуаційного менеджера, на етапі його підготовки необхідно застосовувати методи оцінки та відбору з метою виявлення здатності виконання всього комплексу ролей.

Розглянуте свідчить про наявність проблеми створення гарного, здорового соціально-психологічного клімату, вирішення якої за допомогою певних методів та на основі поставлених завдань дозволить підвищити ефективність діяльності організації в умовах проблемних ситуацій.

Проведений аналіз існуючих теорій лідерства дозволяє зробити висновок що ситуаційні менеджери мають обирати стиль керівництва за ситуацією і що не існує якогось одного оптимального стилю лідерства. Це є дуже важливим висновком для розгляду ролі та поведінки різних керівників у різних, неординарних, часом, критичних ситуаціях.



Завдання та запитання для самоконтролю

1. Опишіть базові якості особистості.
2. Що є головною рушійною силою розвитку індивідуальності?
3. Надайте аналіз причин гострої необхідності для ситуаційного менеджера самоврядування та самоконтролю.
4. Які типи управлінських відносини Вам знайомі ?
5. Перечисліть основні завдання ситуаційного менеджменту.
6. Охарактеризуйте місце ситуаційного менеджменту в загальній системі менеджменту організації.
7. Надайте визначення дефініції «ситуаційний менеджер».
8. Які Ви знаєте групи ролей ситуаційного менеджера?
9. Опишіть основні ролі ситуаційного менеджера.
10. Дайте визначення дефініції «соціально - психологічний клімат в організації».
11. Опишіть якості та вміння ситуаційного менеджера щодо створення комфортного соціально - психологічного клімату в організації.
12. Надайте характеристику теорії (моделі) Фідлера.

13. Які Ви знаєте чинники що впливають на поведінку керівника за Фідлером?

14. Порівняйте теорії ситуаційного лідерства «шлях-ціль» Хауса та Мітчела, Херсі і Бланшара та Врума-Йеттона-Яго.



Тести для самоперевірки знань.

1. Велика кількість визначень дефініції «стратегія» пов'язана з...

1. Визначенням перспективних орієнтирів діяльності організації;
2. Планом управління організацією;
3. Його конкретним застосуванням;
4. Поведінковою моделлю організації на ринку.

2. Стратегія – це:

1. Визначення пріоритетів та засобів їх реалізації в системі стратегічного управління.
2. Засіб координації діяльності керівників стратегічного рівня.
3. Рішення про розвиток нових видів бізнесу.
4. Засіб розподілу ресурсів між пріоритетними сферами бізнесу.

3. У класичному варіанті теорії стратегічного управління:

1. Стратегія визначає організаційну структуру організації.
2. Стратегія і структура розвивається автономно.
3. Структура визначає стратегію.
4. Стратегія і структура формуються у результаті реактивної адаптації до змін зовнішнього середовища.

4. Відомі фахівці зі стратегічного управління А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, пов'язують планові аспекти стратегії з...

1. Конкурентними умовами;
2. Розподілом матеріальних ресурсів у регіоні;
3. Системою планування на підприємстві;
4. Поведінковими аспектами підприємства.

5. «За своєю суттю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності». Таке трактування стратегії наводить:

1. І. Ансоф

2. М. Мескон;
3. М. Альберт;
4. А. Томпсон.

6. Більшість зарубіжних та вітчизняних авторів визначає стратегію як...

.

1. Контроль діяльності конкурентів;
2. Аналіз зовнішнього середовища;
3. План управління організацією в цілому;
4. Контролінг

7. Перші трактування стратегії підприємства розглядали стратегію як...

1. Певний результат;
2. Конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм;
3. Відповіді 1 і 2 правильні;
4. Найкращий напрямок розвитку.

8. Диверсифікація не передбачає:

1. Фокусування на найпривабливішому сегменті ринку.
2. Різноманітність і всебічний розвиток.
3. Одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних між собою видів виробництва.
4. Проникнення у сфери, що не мають безпосереднього виробничого зв'язку з нинішніми сферами діяльності.

9. Формулювання стратегічних цілей не передбачає:

1. Побудову організаційної структури управління та виробничої структури, а також схеми взаємозв'язків між ними.
2. Побудову дерева цілей.
3. Врахування усіх найважливіших показників, що характеризують кінцеві результати діяльності.
4. Цілеутворення у всіх сферах діяльності організації, від яких залежить його виживання і успіх організації.

10. Яке з тверджень стосовно стратегії корпоративного рівня диверсифікованої організації є помилковим?

1. Координує функціональні стратегії.
2. Забезпечує координацію різних видів бізнесу.
3. Встановлює стратегічні пріоритети.

4. Забезпечує управління об'єднаними в організації видами діяльності.

11. Стратегія — це система управлінських рішень, до якої не входять визначення:

1. Форм та методів організації виробництва.
2. Перспективних напрямків розвитку організації.
3. Сфери, форми та способів діяльності організації в умовах мінливого навколишнього середовища.
4. Порядку розподілу ресурсів для досягнення цілей.

12. Найбільш правильним визначенням поняття стратегії організації є:

1. Розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення цілей організації.
2. Узагальнена модель дій, яка необхідна для координації діяльності організації у перспективному періоді.
3. Детальний комплексний план, призначений для цільового розподілу стратегічних ресурсів організації.
4. Розрахований на перспективу комплекс заходів, який передбачає реагування організації на зміни у зовнішньому середовищі.

13. До зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належить:

1. Чинне законодавство, громадський рух, соціальний тиск на організацію, конкурентні позиції організації, становище організації на ринку, чинник часу.
2. Чинне законодавство, громадський рух, взаємовідносини з конкурентами, чинник часу.
3. Громадський рух, соціальний тиск на організацію, становище організації на ринку, цілі організації, трудовий потенціал організації.
4. Соціальний тиск на організацію, цілі організації, взаємовідносини з конкурентами, трудовий потенціал організації, чинник часу.

14. До внутрішніх факторів, що здійснюють вплив на вибір стратегії, належать:

1. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, величина фінансових ресурсів, інтереси власників підприємства.
2. Сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, становище підприємства на ринку.
3. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, цілі підприємства, трудовий потенціал підприємства, громадський рух.

4. Ступінь залежності від зовнішнього середовища, величина фінансових ресурсів, трудовий потенціал підприємства, конкурентні позиції підприємства.

15. Для успішної реалізації стратегії організації за наявності можливостей і відсутності загроз у зовнішньому середовищі важливу роль відіграє:

1. Часовий фактор.
2. Сильні та слабкі сторони підприємства.
3. Вплив чинних законодавчих актів.
4. Величина фінансових ресурсів.

16. При виборі прийнятної (оптимальної) стратегії відповідність стратегії оцінюється за такими напрямками:

1. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, потенціалу організації, оцінка прийнятності ризику, обумовленого стратегією.
2. Відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього середовища, становищу організації на ринку.
3. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища організації; оцінка прийнятності ризику, передбаченого в стратегії.
4. Відповідність стратегії стану і вимогам внутрішнього середовища організації.

17. Які фактори, що впливають на вибір стратегії, не належать до зовнішніх факторів?

1. Часовий фактор.
2. Конкурентні позиції підприємства.
3. Громадський рух, ринкова ситуація.
4. Чинне законодавство.

18. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:

1. Лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування.
2. Диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція.
3. Вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація.
4. Спеціалізація, диверсифікація, фокусування.

19. Стратегія фокусування успішно реалізується за умови:

1. Виняткової компетенції організації в обраній ринковій ніші.
2. Можливості протистояння ціновій конкуренції.
3. Забезпечення мінімального рівня ризику.
4. Низької ймовірності появи потенційних конкурентів.

20. Потенціал організації - це:

1. Сукупність ресурсів організації і здатність його працівників до ефективного їх використання з метою одержання максимального ефекту.
2. Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів організації та здатність його працівників до їх використання з метою виробництва товарів, надання послуг, виконання робіт і максимізації прибутку.
3. Внутрішні можливості організації, які використовуються у процесі розробки його стратегії.
4. Здатність фахівців організації до використання ресурсів у процесі реалізації його стратегії.

21. До основних параметрів виокремлення СЗГ належать:

1. Потреби, технологія, тип споживача, географічні особливості.
2. Потреби, обсяги виробництва, тип споживача, географічні особливості.
3. Тип споживача, технологія, рентабельність, географічні особливості.
4. Потреби, технологія, тип споживача, фактори успіху підприємства у конкурентній боротьбі.

22. Своєчасний перерозподіл ресурсів організації між СЗГ та зміна товарної, цінової політики забезпечить:

1. Внутрішню та зовнішню гнучкість.
2. Внутрішню гнучкість підприємства.
3. Зовнішню гнучкість.
4. Не забезпечують ефективної адаптації підприємства.

23. Стратегічна господарська зона - це:

1. Окремий сегмент середовища, на якому організація функціонує або має намір функціонувати.
2. Окремий сегмент оточення організації, на який вона має намір вийти.
3. Великий сегмент ринку, який контролюється окремою організацією.
4. Окремі сегменти ринку, які конкурують між собою за сфери збуту.

24. До параметрів, які визначають стан стратегічної господарської зони, належать:

1. Зростання, прибутковість, нестабільність, чинники успіху організації у конкурентній боротьбі.
2. Зростання, прибутковість, технологія, чинники успіху організації у конкурентній боротьбі.
3. Зростання, потреби, нестабільність, чинники успіху організації у конкурентній боротьбі.
4. Зростання, прибутковість, нестабільність, географічні особливості.

25. Привабливість стратегічної господарської зони (СЗГ) -це:

1. Сприятливі умови функціонування організації, які забезпечують йому конкурентні переваги у даній СЗГ.
2. Умови функціонування організацій у СЗГ, які забезпечують їй високу прибутковість.
3. Сукупність сприятливих чинників, які впливають на перспективи зростання організації у даній СЗГ.
4. Сукупність перспектив зростання і прибутковості організації у СЗГ.

26. Синергізм в управлінні набором СЗГ- це:

1. Результат від оптимального поєднання СЗГ, їх взаємодії, який характеризується одержанням більшого ефекту, ніж сума ефектів від незалежно діючих СЗГ організації.
2. Спроможність організації до ефективного варіювання цілями в СЗГ.
3. Своєчасна та ефективна зміна набору СЗГ та зміна товарної, цінової й інвестиційної політики, яка проводиться щодо СЗГ.
4. Здатність організації до ефективної адаптації.

27. Модель «п'яти сил конкуренції» (за М. Портером) включає такі чинники:

1. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари замітники, постачальники, потенційні конкуренти.
2. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, споживачі та клієнти, вплив громадськості, товари-замінники.
3. Споживачі та клієнти, конкуренція у галузі, товари замітники, боротьба між існуючими підприємствами, постачальники.
4. Конкуренція у галузі, потенційні конкуренти, зовнішні та внутрішні загрози, товари-замінниками, постачальники.

28. Неприваблива в цілому галузь може бути привабливою для певного підприємства за умови, що воно:

1. Є лідером у цій галузі.

2. Має достатній технологічний досвід.
3. Добре обізнане з галузевими можливостями.
4. Досконало вивчило перспективи галузі та її основні рушійні сили.

29. Виберіть групи проблем, що становлять проблематику ситуаційного управління:

1. Діагностика ситуацій;
2. Методологічні проблеми;
3. Проблеми прогнозування ситуацій та варіантів поведінки системи в цих ситуаціях;
4. Селекція персоналу та конфліктологія.

30. Дайте визначення терміну «ситуаційний менеджмент»:

1. Це самостійна галузь науки та професійної діяльності, що спрямована на формування й забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;
2. Це спроба розглянути ситуаційний менеджмент в комплексі проблем пов'язаних із державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною;
3. Це галузь професійної діяльності, що спрямована на забезпечення будь-якою організаційною структурою поставлених цілей у відповідності до ситуації, що склалася на визначений період часу;
4. Жодна з відповідей не є правильною.

31. Необхідність ситуаційного управління визначається:

1. Цілями розвитку;
2. Людським фактором;
3. Циклічним розвитком соціально — економічних систем;
4. Всі відповіді правильні.

32. Ситуаційне управління — це:

1. Управління, у якому поставлено певним чином передбачення не- безпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для на- ступного розвитку;
2. Альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин;
3. Антикризове управління;
4. Всі відповіді правильні.

33. Ситуаційний підхід намагається:

1. Пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації більш ефективно;
2. Концентруватися на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій;
3. Визначити найважливіші зміни та їх вплив на ефективність організації;
4. Всі відповіді правильні.

34. Поняття «ситуаційного управління» вперше було введено в наукову термінологію:

1. Д. А. Поспєєловим;
2. Р. Моклером;
3. В. О. Василенком;
4. Ф. Кастом та Дж. Розенцвейгом

35. Ефективність ситуаційного менеджменту характеризується:

1. Ступенем досягнення цілей;
2. Позитивним використанням ситуації в порівнянні з витраченими на це ресурсами;
3. Ступенем керованості процесів;
4. Всі відповіді правильні.

36. Визначте фактори, що обумовлюють ефективність ситуаційного менеджменту:

1. Професіоналізм та спеціальне навчання;
2. Мистецтво управління, дане природою та набуте в процесі підготовки;
3. Методологія розробки ризикових рішень та науковий аналіз обставин;
4. Корпоративність; лідерство; людський фактор; система моніторингу; оперативність та гнучкість; стратегія і якість програм.

37. Керовані процеси — це:

1. Процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
2. Це процеси, що проходять за власними законами;
3. Процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
4. Всі відповіді правильні.

38. Некеровані процеси — це:

1. Процеси, що не підлягають керуванню по тим або іншим причинам;
2. Це процеси, що проходять за власними законами;
3. Процеси, які при свідомому впливі на них підлеглого, підлягають визначеному напрямку;
4. Всі відповіді правильні.

39. За змістом виділяють ситуації:

1. Суспільні;
2. Природні;
3. Екологічні;
4. Всі відповіді правильні

40. За масштабами розповсюдження та проблематикою розмежують ситуації:

1. Загальні;
2. Загальні та локальні;
3. об'єктивні і суб'єктивні;
4. зовнішні і внутрішні.

41. Ситуація це:

1. Практичне розв'язання проблеми;
2. Головне протиріччя цілі і ситуації;
3. Стан управлінської системи, що оцінюється відносно цілі;
4. Це ідеальний варіант бажаного, можливого та необхідного стану управлінської системи.

42. Управлінська діагностика - це:

1. Дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку організації і підвищення ефективності системи менеджменту;
2. Діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності організації з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
3. Оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції організації;
4. Всі відповіді правильні.

43. Назвіть етапи процесу діагностики:

1. Якісної ідентифікації (встановлення належності об'єкту до певного класу, групи об'єктів);
2. Кількісної ідентифікації (виявлення відмінностей об'єкту, що діагностується, від об'єктів свого класу);
3. Інтегральної ідентифікації;
4. Всі відповіді правильні.

44. Діагноз це - :

1. Конкретний висновок про стан об'єкту дослідження на певний період;
2. Це дослідницька діяльність, спрямована на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку організації і підвищення ефективності системи менеджменту;
3. Це оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції організації за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;
4. Жодна з відповідей не є правильною.

45. Бізнес-діагностика — це:

1. Ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє;
2. Це діагностика, орієнтована на оцінку фінансово-господарської діяльності організації з метою обґрунтування поточних управлінських рішень;
3. Оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції організації за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів;
4. Всі відповіді правильні

46. Причина - це:

1. Це первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій. Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й і з причин і реальних факторів.
2. Те, через що виникла проблема, тобто події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи;
3. Подія, зафіксований стан чи тенденцію, що свідчить про настання кризи;
4. Ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.

47. Симптом – це:

1. Подія, зафіксований стан чи тенденція, що свідчить про настання кризи;
2. Те, до чого може призвести проблема;
3. Ретроспективне, оперативне, перспективне комплексне дослідження господарської діяльності, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.
4. Первісний, зовнішній прояв настання проблемних ситуацій.

48. Ситуаційна стратегія - це...:

1. Стратегія, що розробляється і реалізовується у разі різких змін обставин зовнішнього та внутрішнього середовища;
2. Підпорядкована місії компанії, погоджена з міжнародним маркетинговим середовищем, система цілей і завдань, які формалізовані у вигляді маркетингової програми;
3. Напрямок товарної політики, відповідно до якого організація може забезпечувати стабільний об'єм продажу та прибутку;
4. Жодна з відповідей не є правильною

49. Стратегія і тактика ситуаційного менеджменту – це:

1. Це напрям розвитку організації відповідно поставленої мети;
2. Процес планування виходу організації з будь-якої кризової ситуації, пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї;
3. Шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень;
4. Сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант формування та реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи.

50. Технологія ситуаційного менеджменту - це:

1. Комплекс заходів, які здійснюються поступово для подолання ситуацій, що виникла, зниження рівня її негативних наслідків або позитивне її використання;
2. Дослідно-аналітична і соціально-організаційна діяльність;
3. Технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей, повноважень;
4. Процес алгоритмізації ситуації в межах тих чи інших функцій управлінської системи.

51. Адаптивні плани - це:

1. Вибір і реалізація певної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення(УР) в певній ситуації;
2. Побудова процесу управління за критеріями раціональності, еко- номії часу та ресурсів, максимального ефекту;
3. Комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків;
4. Плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи щодо їх запобігання і управління ними з появою кризових і надзвичайних обставин.

52. Сучасна концепція стратегії як процесу пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей трактує її як...:

1. Конкретний, регламентований, чітко розписаний план-алгоритм;
2. Адаптивну поведінку, а більш формалізовано, як концептуальну індикативну модель адаптивної поведінки в змінному ринковому середовищі на довгострокову перспективу;
3. Певний результат;
4. Підходи, форми, способи організації і розвитку організації і його бізнесу.

53. Який з сучасних підходів до визначення стратегії зайвий у переліку, наведеному нижче?

1. Стратегія як зразок;
2. Стратегія як мета управління;
3. Стратегія як довгостроковий план;
4. Стратегія як позиція на ринках.

54. Ефективність вибору стратегії багато в чому залежить від...:

1. Місця організації на ринку;
2. Правильної оцінки стратегічних альтернатив;
3. Умов зовнішнього середовища;
4. Сумнівів керівництва щодо довгострокових перспектив розвитку.

55. Оберіть вираз, що визначає сутність стратегічного бачення:

1. Базова концепція того, що намагається зробити чи досягти організація;
2. Напрями розвитку організації;
3. Концепція і філософія діяльності організації на ринку;
4. Сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують успішність організації.

56. Для формування стратегічного бачення організації необхідні наступні навички:

1. Спроможність визначати потреби реальних споживачів;
2. Здатність прогнозувати розвиток технологій;
3. Здатність формувати складні моделі майбутнього;
4. Спроможність визначати витрати для утримання частки ринку.

57. Який вислів найбільш повно відображує сутність терміну «ключова компетенція організації»:

1. Головна ціль існування організації, яку необхідно реалізувати у запланованому періоді;
2. Специфічна властивість або сукупність специфічних властивостей для певної організації, за допомогою яких можна виготовляти продукцію, (надавати послуги, виконувати роботи) якість якої (яких) вище середньої;
3. Сукупність взаємозалежних дій, які доцільно використовувати в конкретних ситуаціях, що мають тенденцію часто повторюватися;
4. Процес розробки короткострокових планів, який визначає шляхи, способи та інструменти діяльності організації.

58. Дає можливість провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом групування факторів середовища на зовнішні і внутрішні та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність організації...:

1. SWOT-аналіз;
2. Бальний метод аналізу впливів;
3. Технічний аналіз;
4. Кореляційний аналіз.

60. Відповідність і достатність стратегічних можливостей організації для розробки й реалізації стратегії, що зміцнює її конкурентну позицію – це...:

1. Стратегічний потенціал організації;
2. Конкурентоспроможність організації;
3. SWOT-аналіз;
4. Потенціал організації.

61. Оцінити стратегічну ситуацію в організації з урахуванням наявних обмежень сильних і слабких сторін – це ціль аналізу...:

1. Маркетингу;
2. Фінансового аналізу;

3. Аналізу стратегічного потенціалу організації;
4. Конкурентоспроможності організації.

62. Від перших букв англійських слів strength – сила, weak – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза походить назва методу...:

1. SHELL/DPM;
2. ADL;
3. SPACE;
4. SWOT.

63. В основі методу SWOT - аналізу лежить...:

1. Регресійне рівняння;
2. Матриця;
3. Кореляційний аналіз;
4. Факторний аналіз.

64. Яка з наведених стратегій характеризує дії певного рівня управління підприємства:

1. Ділова стратегія;
2. Стратегія лідера;
3. Стратегія диференціації;
4. Стратегія зростання.

65. Після того, як визначена корпоративна та ділова стратегії, доцільно розпочинати процес розробки...:

1. Маркетингової стратегії;
2. Операційної стратегії;
3. Функціональних стратегій;
4. Конкурентної стратегії.

66. Урізноманітнення бізнесу організації шляхом входження підприємства на нові сектори ринку і розширення галузевого діапазону його діяльності – це:

1. Диверсифікація діяльності організації;
2. Реструктуризація діяльності організації;
3. Фінансове оздоровлення підприємства;
4. Інвентаризація основних засобів підприємства.

67. Основними критеріями для прийняття рішення щодо проведення (здійснення) диверсифікації (критерії доцільності диверсифікації), якими

рекомендує користуватися М. Портер при розробці стратегії диверсифікації є:

1. Критерій привабливості нової галузі;
2. Критерій витрат на входження в галузь;
3. Критерій додаткових переваг від диверсифікації;
4. Усі наведені вище відповіді правильні.

68. Для якої стадії життєвого циклу галузі притаманна висока стабільність частки ринку:

1. Зрілість;
2. Зростання;
3. Падіння;
4. Зародження.

69. Для формування стратегії в напрямку мінімізації витрат в стратегічному управлінні використовують модель...:

1. Накопиченого досвіду;
2. Життєвого циклу продукту, попиту, технологій;
3. Продукт-ринок;
4. М. Портера.

70. Сформувати в організації стратегію в сфері «продукт-ринок» дозволяє модель...:

1. Накопиченого досвіду;
2. Життєвого циклу продукту, попиту;
3. Продукт-ринок;
4. М. Портера.

Глосарій (Термінологічний словник)

Аналіз «стратегічного рівня» організації - це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих організацій-конкурентів.

Аналіз розриву – простий, але ефективний метод стратегічного аналізу при використанні моделі стратегічного планування.

Антисипативний менеджмент - цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних явищ внутрішнього і зовнішнього середовища організації на засадах полівекторного дослідження слабких сигналів та розроблення на цій основі антисипативного сценарію, який відображає сукупність ймовірно - альтернативних траєкторій розвитку можливих подій і комплекс адекватних їм заходів, з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень випереджувального спрямування на можливості та загрози умов функціонування організації.

Базові якості – це вроджені і набуті у процесі виховання та соціалізації характеристики особистості (темперамент; характер, здібності; спрямованість особистості тощо)

Дерево рішень - графічний метод, що дозволяє пов'язати точки прийняття рішення, можливі стратегії та їх наслідки з можливими факторами, умовами зовнішнього середовища.

Дерево цілей - передбачає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі, а їх, у свою чергу, на більш детальні складові (нові підцілі, функції і тощо).

Діапазон потенційних можливостей - це функціональні служби організації: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси тощо, а також навички загальнокорпоративного управління, наприклад, розвитком, диверсифікацією, інтеграцією.

Загальне керівництво - це організаційна функція, відповідальна за ефективність діяльності організації, загалом.

Загальні стратегії організації - основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментних груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

Загрози (threats) - будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху організації чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Звичайна виробнича ситуація — такий стан в організації коли фінансово-економічні показники її діяльності, соціально-психологічний клімат відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення. Стан коли організація працює в зоні допустимого ризику, менеджмент функціонує за звичайною функціональною схемою.

Інструменти стратегічного аналізу - система способів, методів, моделей та механізмів отримання та обробки стратегічно важливої інформації про об'єкт для розробки стратегії організації.

Інтеграція - рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

Крива навчання (learning curve) є графічним представленням моделі, що описує залежність продуктивності праці від обсягу випуску. Це функція, що показує, як із збільшенням випуску зменшується кількість годин, потрібних для одиниці виробленої продукції.

Ключові фактори конкурентоспроможності - унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, які сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, за рахунок реалізації якої підприємство зможе забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) - характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Кризова ситуація – проблемна ситуація яка може привести до втрат та зниження доходності організації тому що вона входить в зону критичного ризику.

Критерій відкритості - це відповідність між найважливішими факторами стратегічного успіху та діапазоном потенційних можливостей організації.

Місія - генеральна мета організації, яка стосується її довгострокової орієнтації на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

Місія - якісна мета, заради якої існує організація.

Місце «між двома стільцями» - хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для організацій, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

Надзвичайна ситуація - ситуація коли організація попадає в зону критичного ризику і як наслідок може припинити свою діяльність

Невизначеність - одна з характеристик великої кількості явищ, котрі розглядає теорія і практика менеджменту: поведінки окремої людини, групи, організації в цілому, прийнятті рішень різного типу; оцінки прогнозів; розробки стратегій тощо.

Організаційний клімат – це прагнення керівництва реагувати певним чином: вітати зміни, контролювати їх чи намагатися уникати.

Реактивність - здатність реагувати на нестабільність оточення.

Рівень невизначеності - характеризується браком, або повною відсутністю інформації про процеси, явища, вплив окремих факторів на діяльність організації.

Роль — це комплекс зразків поведінки, що пов'язано з виконанням будь-якої функції її виконавцем.

СГЦ (стратегічний господарський центр) - це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова

лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

СЗГ (стратегічні зони господарювання) - окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

Соціально - психологічний клімат – це фіксований стан міжособистісних відносин в організації, що виражається груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю офіційної та неофіційної структур персоналу, взаємною довірою тощо.

Синергія - ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Синергетичний ефект - зміна кількісних (економічних, фінансових, ринкових) та якісних показників діяльності організації, що відбуваються під впливом синергії.

Ситуація - сукупність умов і обставин, що створюють певне становище, викликають ті чи інші взаємини людей.

Ситуаційні завдання – є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем та елементів організації під впливом непередбачуваних ситуацій як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі.

Ситуаційний менеджмент – це управління, за яким небезпеки передбачаються, аналізуються їх симптоми, розробляються та впроваджуються заходи щодо зниження негативних наслідків, їх усунення та використання отриманого досвіду для подальшого розвитку.

Ситуаційний менеджер - менеджер організації який керує в умовах невизначеності, непередбачуваності, швидкості змін у зовнішньому середовищі організації.

Стратегічна організація - та, що постійно навчається, опановує нові форми і методи ведення управлінської та виробничої діяльності, згідно з обраними стратегіями, підвищує свій стратегічний рівень

Стратегічна поведінка - поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

«Стратегічна прогалина» - це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання організації, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення організації в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники організації для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку організації (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічна програма - координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою у термінах,

виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Стратегічний рівень організації (організацій) - це рівень його готовності до ефективних дій в середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, в яких враховані можливості та обмеження розвитку організації.

Стратегія - загальний, всебічний план досягнення цілей.

Стратегія - визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія - довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія фокусування (за М Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності організації, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М Портером) - одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Сценарне планування - частина стратегічного планування, що відноситься до інструментів і технологій, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього.

Транзакційне лідерство - стиль лідерства, при якому лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника». Сутність його полягає у своєчасному узгодженні одноразових угод із підлеглими при виникненні різних нестандартних ситуацій, не обумовлених у контрактах.

Управлінський потенціал (можливості) – це обсяг роботи, з яким може впоратися загальне керівництво.

Функціональна стратегія - тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Економічна діагностика - це багатоступінчаста оцінка результатів діяльності організації на основі системи економічних показників, взаємозалежних і доповнюючих один одного.

Експектація (лат. exspecto) — поняття соціально-психологічної теорії. Механізм міжособистісних стосунків. Очікування певного способу [вербальної і реальної поведінки індивіда у соціальній групі.

Перелік використаних джерел

1. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 224 с.
2. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб.2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
3. Бех І. Д. Виховання особистості: [у 2 кн.] / кн. 2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади / І. Д. Бех / [ред. О. І. Цибульська]. – К.: Либідь, 2003. – 344 с.
4. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
5. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент. / В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2024. – 400 с.
6. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія / В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : РВВ ЗДІА, 2008. – 254 с.
7. Герасимчук Н. А. Діагностика економічних та фінансових ризиків в діяльності сільськогосподарських підприємств та визначення методів їх нейтралізації / Н. А. Герасимчук. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2010. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_14
8. Гречанінов В.Ф. Теорія ситуаційного управління та практика реалізації на прикладі базового моделюючого комплексу сектора безпеки і оборони. URL : http://www.immsp.kiev.ua/publications/articles/2021/2021_4/04_21_Grechaninov.pdf
9. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
10. Діксіт А., Нейлбафф Б. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та бізнесі від експертів теорії гри. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 608 с.
11. Доер Дж. Мір'яй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро Київ. 2024, 288 с
12. Домарєв В.В. Система ситуаційного управління: Теорія, методологія, рекомендації. Київ, 2017. 347 с.
13. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. – Харків: Консул, 2004. – 208с.
14. Максименко С.Д. Психогенетичний потенціал особистості: монографія. Том 1 / С.Д. Максименко. Київ: “Видавництво Людмила”, 2021. 704 с.
15. Масленніков А.Ю., Когут Р.В. Діагностика в системі управління

економікою підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. № 22.7. С. 240–243.

16. Милько І.П. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. // Економіка та суспільство. №27. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>

17. Милько І.П. Особливості розробки стратегії антикризового управління. Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки». Луцьк, 15 грудня 2021 р. С. 86-88.

18. Набока Р.М., Шукліна В.В. Особливості ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 8. С. 94-99.

19. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер. – К.: Основи, 2006. – 255с.

20. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів, К.: Наш формат, 2020. – 424 с.

21. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. // Економіка та організація виробництва. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. №1 (134). С. 209 – 216.

22 Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. *Business Intelligence для ТОПів*. / В. Савчук – К.: Видавництво Лабораторія, 2024. – 544 с.

23. Савчук В., Ковальов Д. Стратегування в умовах невизначеності. Видавництво Лабораторія, / В. Савчук, Д. Ковальов – К.: Видавництво Лабораторія, 2024. – 206 с.

24. Сміт С., Бредлі К., Гірт М. Стратегія за межами «хокейної ключки» Люди, ймовірності і переможні рішення. / С. Сміт, К. Бредлі, М. Гірт – К.: Видавництво Лабораторія, 2021, 256 с.

25. Снітко Є. О. Менеджмент : підруч. для студ. ден. та заоч. форм навч. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 „Менеджмент" за освітньою програмою „Менеджмент організацій і адміністрування" / Є. О. Снітко, Є. Є. Завгородня; ДР «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка» – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. – 281 с.

<http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/handle/123456789/3055>

26. Снітко Є.О. Сучасні підходи до формування стратегії розвитку інформаційної підсистеми управління Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. 671 с., С. 504-505.

27. Соломка Е.Т., Прокопович Ю.А. Організація і проведення соціометричної методики в соціально-психологічних дослідженнях. Навчально-методичний посібник. / Е.Т. Соломка, Ю.А. Прокопович . Ужгород. Вид-во УНУ. 2008. 32 с. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/22482/1/%D0%A1%D0%BE%D1>

[%86%D1%96%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8.pdf](#)

28. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укладачі: Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. – Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. – 184 с. Режим доступу: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8919/strategichne%20upravlinnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

29. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnuk.ua/>

30. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – 635 с.

31. Черчик Л.М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2017. № 2 (10). Ч. 1. С.150-155.

32. Черчик Л., Бегун С., Івашкевич І. Система ризик-менеджменту підприємства: сутність та складові. // *Економічний форум*. 2017. № 1. С. 178-183.

33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

34. Шукліна В.В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. // *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72), Ч. 2. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.11>

35. Ansoff I. H. Strategic management. Wiley, 1979 - Business & Economics - 236 pages

36. Ashley W. C. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making [Електронний ресурс] / William C. Ashley and James L. Morrison // *The Futurist*, September/October 1997. - № 31(5). - PP. 47-50. - Режим доступу: <http://www.inta.gov.ar/.../Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf>

37. Bower, J L (1982) Business policy in the 1980s, *Academy of Management Review*, 7 (4), pp 630–38.

38. Digman, L A (1990) *Strategic Management – concepts, decisions, cases*, Georgetown, Ontario, Irwin.

39. Doyle, P., & Stern, P. (2006). *Marketing management and strategy* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

40. Cooper, Donald R., Schindler, Pamela S. *Business research methods*. McGraw-Hill Education; 12th edition. 2013. 692 p.

41. Fiedler, F E (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill

42. Harper S.C. Anticipatory management can not be compromised.

(CARPE FUTURUM!) [Электронный ресурс] / Stephen C. Harper, David J. Glew // Industrial Engineer. - Institute of Industrial Engineers, August 1, 2008. – Режим

доступу:
http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/182930117_2.html

43. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung / U. Kristek. - Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – S. 115.

44. Mintzberg, H. (1990) Strategy Formation: Schools of Thought. In: Frederickson, J., Ed., Perspectives on Strategic Management, Harper Business, New York, 105-237.

45. Mintzberg, H. Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management (2nd Edition) 2nd Edition. 2008.

46. Mintzberg, H (1987) Crafting strategy, Harvard Business Review, July–August, pp 66–74.

47. Hersey, P, Blanchard, K.. H and Johnson, D (2001) Management of Organizational Behaviour: Leading human resources, 8th edn, London, Prentice Hall

48. House, R J (1971) A path–goal theory of leader effectiveness, Administrative Science Quarterly, 16, pp 321–38.

49. Quinn, J B (1980) Strategies for Change: Logical Incrementalism, Georgetown, Ontario, Irwin.

50. Mockler R.J. Situational Theory of Management. Harvard Business Review. 1971. Vol. 49. № 3. P. 151.

51. Sparrow, P, Hesketh, A, Hird, M and Cooper, C (2010) Introduction: Performance-led HR, in P Sparrow, A Hesketh, M Hird and C Cooper (eds) Leading HR, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp 1–22.

52. Thompson, A. and Strickland, A. (1996) Strategic Management, Concepts and cases, 9th edn, Chicago, Irwin.

Додатки

Додаток А
Таблиця 1А

Приклади формулювання місій

Українські організації	Закордонні організації
<p style="text-align: center;">ДП «Антонов»:</p> <p>Місія ДП «Антонов»: задоволення потреб вітчизняних та закордонних споживачів в сучасних та надійних розробках АТ, поставках конкурентоздатних літаків та іншої АТ, забезпеченні чартерних транспортних авіаперевезень (швидкість доставки надважких та великогабаритних вантажів авіатранспортом), надання якісних послуг з технічного обслуговування та ремонту літаків на сучасному рівні. *</p> <p style="text-align: center;">АТ КБ «Приватбанк»:</p> <p>Місія АТ КБ «Приватбанк»: ми допомагаємо економіці розвиватися, бізнесу – зростати, а приватним клієнтам – здійснювати мрії, надаючи фінансові послуги найвищої якості. **</p> <p style="text-align: center;">Корпорація «АТБ»</p> <p>Місія корпорації «АТБ»: забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та нехарчовими товарами першої необхідності за мінімальними цінами. ***</p> <p>* Інформація за 2019 р. ** Інформація за 2022 р. *** Інформація за 2022 р</p>	<p style="text-align: center;">Американська компанія «Amazon»</p> <p>Місія компанії «Amazon»: бути найбільш клієнт орієнтованою компанією Землі. ****</p> <p style="text-align: center;">Компанія «Microsoft»</p> <p>Місія «Microsoft»: надати можливість кожній людині та організації на планеті досягти більшої продуктивності за рахунок розумної хмарної платформи. *****2024 р.</p> <p style="text-align: center;">Компанія «Nestle»:</p> <p>Місія Nestle: Ми віримо, що дослідження і розробки допоможуть зробити продукти харчування краще, і тим самим поліпшити життя людей. *****</p> <p style="text-align: center;">Google:</p> <p>Місія Google: Зручно організувати всю інформацію в світі, зробити її доступною і корисною кожному. *****</p> <p style="text-align: center;">Twitter:</p> <p>Місія Twitter: «Миттєво поєднувати людей всюди». *****</p> <p style="text-align: center;">Intel:</p> <p>Місія Intel: «Створювати і покращувати комп'ютерні технології для поєднання і поліпшення життя кожної людини на Землі». *****</p> <p style="text-align: center;">ІКЕА:</p> <p>Місія ІКЕА: «Поліпшення повсякденного життя кожного». *****</p> <p>**** http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/7475 ***** Інформація за 2024 р. ***** https://hurma.work/blog/misiya-ta-czinnosti-kompaniyi-yak-ih-stvoriti-prikladi-vidomih-kompanij/</p>

PEST - аналіз тенденцій, які мають важливе значення для стратегії організації

(найменування організації)
на перспективу до 202N р.

Політика		P	Економіка	E
1	Військовий стан	1	Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад)	
2	Вибори в країні	2	Інфляція	
3	Зміна законодавства	3	Динаміка курсу гривні до долара США	
4	Відношення Вашої організації з центральною та місцевою владою загалом	4	Динаміка облікової ставки НБУ	
5	Державний вплив у галузі	5	Експортно-імпортна політика щодо Вашого продукту (товару, послуги, роботи) організації	
6	Державне регулювання конкуренції у галузі	6	Основні зовнішні витрати для Вашої організації, у тому числі:	
n_1		n_1		
$n+1$	Сценарій № 1: політика	$n+1$	Сценарій № 1: економіка	
$n+2$	Сценарій № 2: політика	$n+2$	Сценарій № 2: економіка	
Соціум		S	Технологія	T
1	Зміни у базових цінностях	1	Державна технологічна політика	
2	Зміни у рівні та стилі життя	2	Значні тенденції у сфері НДДКР	
3	Екологічний фактор	3	Нові патенти	
4	Ставлення до роботи та відпочинку	4	Оцінки швидкості зміни та адаптації нових технологій	
5	Ставлення до освіти	5	Нові продукти (товари, послуги, роботи)	
6	Демографічні зміни	6	Технологічні зміни, що мають важливе значення для продукту (товару, послуги, роботи) організації	
7	Зміна структури доходів			
p_1		k_1		
$p+1$	Сценарій № 1: соціум	$k+1$	Сценарій № 1: технологія	
$p+2$	Сценарій № 2: соціум	$k+2$	Сценарій № 2: технологія	

Зведена матриця SWOT аналізу

	С > Сл	Сл > С
М > З	Стратегія «Максі – Максі» I	Стратегія «Міні – Максі» II
З > М	Стратегія «Максі – Міні» III	Стратегія «Міні – Міні» IV

С > Сл – сильних сторін більше, ніж слабких сторін;

Сл > С – слабких сторін більше, ніж сильних;

М > З – можливостей більше, ніж загроз;

З > М – загроз більше, ніж можливостей.

Таблиця 1В

**Рекомендований формат таблиці для стратегічного SNW-аналізу
внутрішнього середовища**

_____ (найменування організації)
на період t-літньої стратегії організації

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
		S	N	W
1	2	3	4	5
1	Стратегія організації			
2	Бізнес-стратегії (в цілому), в том числі:			
	Бізнес № 1			
	Бізнес № 2			
	...			
	Бізнес № <i>m</i>			
3	Оргструктура			
4	Фінанси як загальне фінансове становище, у тому числі:			
4.1	Фінанси як стан поточного балансу			
4.2	Фінанси як рівень бухобліку			
4.3	Фінанси як фінструктура			
4.4	Фінанси як доступність інвестиційних ресурсів (кредити, розміщення цінних паперів тощо)			
4.5	Фінанси як рівень фінансового менеджменту			
5	Продукт (товар, послуга, робота) як конкурентоспроможність (загалом), у тому числі:			
	Продукт (товар, послуга, робота) № 1			
	Продукт (товар, послуга, робота) № 2			
	...			
	Продукт (товар, послуга, робота) № <i>t</i>			
6	Структура витрат (рівень собівартості) бізнесу (загалом), зокрема:			
	Бізнес № 1			
	Бізнес № 2			
	...			
	Бізнес № <i>m</i>			
	М			
7	Дистрибуція як система реалізації продукту (товару, послуги, роботи) (загалом), у тому числі:			
7.1	Як матеріальна структура			
7.2	Як уміння торгувати			
8	Інформаційна технологія			
9	Інновації як здатність до реалізації на ринку нових продуктів			
10	Здатність до лідерства в цілому (як синтез суб'єктивних та об'єктивних факторів), у тому числі:			
10.1	Здатність до лідерства 1-ї особи організації			
10.2	Здатність до лідерства всього персоналу			

Продовження таблиці 1В.

1	2	3	4	5
10.3	Здатність до лідерства як сукупність об'єктивних факторів			
11	Рівень операційної діяльності (загалом), у тому числі:			
11.1	Якість матеріальної бази			
11.2	Якість ключових операційних фахівців			
11.3	Якість ключових операційних робітників			
12	Рівень маркетингу			
13	Рівень менеджменту (тобто. якість та здатність забезпечити ринковий успіх усією системою менеджменту в цілому)			
14	Якість торгової марки			
15	Якість персоналу (загалом)			
16	Репутація на ринку			
17	Репутація як роботодавця			
18	Відносини з органами влади (загалом) у тому числі:			
18.1	центральними органами			
18.2	регіональними			
18.3	місцевого самоврядування			
18.4	системою податкового контролю			
...				
18.k				
19	Відносини з профспілками (загалом)			
20	Відносини із суміжниками (якість ключових ланок коопераційної мережі організації)			
21	Інновації як дослідження та розробки			
22	Післяпродажне обслуговування			
23	Ступінь вертикальної інтегрованості			
24	Корпоративна культура			
25	Стратегічний альянс			
Додаткові стратегічні позиції (з урахуванням специфіки організації)				
26				
27				
28				
29				
30				
...				
<i>n</i>				