

Балиук Вікторія Олександрівна

магістр економічної кібернетики, викладач Аграрного коледжу управління і права Полтавської державної аграрної академії,

baliuk_vika@mail.ua

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО МЕХАНІЗМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА І МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Виходячи із сутності стратегічного управління, можна виділити основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки:

- етап визначення мети та цілей діяльності організації;
- етап аналізу та формування потенціалу організації;
- етап розробки стратегій діяльності організації;
- етап формування та забезпечення функціонування механізму реалізації стратегій.

В різних роботах пропонується та розглядається велика кількість положень, які стосуються принципів стратегічного управління. Частина із них має загальний характер і може претендувати на роль принципів, інші носять локальний характер і належать до простих тривіальних положень. Узагальнення методологічних напрацювань зі стратегічного менеджменту дає змогу авторам сформулювати такий перелік принципів. До принципів стратегічного управління можна віднести:

– принцип пріоритетності визначає необхідність встановлення пріоритетів досягнення цілей та пріоритетів реалізації стратегій. В умовах використання внутрішнього потенціалу та обмежених ресурсів організація не може забезпечувати усі визначені цілі та стратегії одночасно. Тому вона повинна віддавати якісь пріоритети тій чи іншій цілі та стратегії, встановлювати послідовність реалізації стратегій. Пріоритети необхідно встановлювати, виходячи із співвідношення вигоди та витрат;

– принцип спадковості характеризує закономірний перехід від домінантних (головних) ознак існуючого потенціалу (функціонування організації) до бажаного потенціалу при визначенні стратегій діяльності організації. Визначення поточного потенціалу дуже важливо, бо не можна приймати рішення щодо роботи в майбутньому, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться організація тепер і що можна використати в майбутньому;

– принцип коригування характеризує необхідність постійного проведення змін в цілях та стратегіях для їх узгодження з поточними умовами діяльності організації. Стратегічне управління передбачає своєчасне прийняття стратегічних рішень відповідно до умов та обставин, що виникають, змінюючи цілі та коригуючи розроблені стратегії;

– принцип концентрації зусиль визначає, що при виборі стратегій необхідно концентрувати зусилля на пріоритетних напрямках діяльності,

які мають високу вірогідність успіху. На основі цього принципу організація повинна створювати свої конкурентні переваги;

– принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків за рахунок розробки альтернативних стратегій - створення стратегічного резерву, як альтернативних способів діяльності організації;

– принцип співставлення визначає технологію проведення перспективного аналізу. Оцінка потенціалу організації не буде об'єктивною, якщо його складові не будуть зіставлені з відповідними факторами зовнішнього середовища. Лише такий аналіз дозволяє вибрати гіпотезу щодо умов та можливостей організації в майбутній діяльності. В процесі реалізації стратегій організація повинна постійно відслідковувати зміни зовнішнього середовища, та порівнювати їх із власним потенціалом; - принцип синергізму визначає правила формування механізму реалізації стратегій діяльності організації. Стратегічне управління повинно формуватися як єдина система виконання усіх загальних функцій управління. Взаємозв'язок між різними видами діяльності та органами, що їх виконують, повинен забезпечувати єдність напрямків діяльності. Використання цих принципів залежить від масштабу застосування та моделі стратегічного управління, що вибирає організація. Сучасна концепція конкурентних переваг на ринках базується на організації виробничого процесу і вибору того ринку, в який можливо увійти і де можна конкурувати. За останній час більшість організацій що діють на світовому ринку, перейшли від конкуренції, яка базувалась на збуті, до конкуренції, що використовує інвестиції в удосконалення виробничих процесів. При такій моделі виробничі структури повинні бути гнучкими, що дає їм змогу швидко пристосовуватися до змін, своєчасно взаємодіяти із споживачем та зовнішнім середовищем.

Цілком зрозуміло, що у малих, середніх та великих підприємств різні можливості конкурувати на ринку. Тому вони використовують різні моделі стратегічного управління. Великі підприємства мають матеріальні та інтелектуальні можливості використання моделі стратегічного управління. Малі та середні підприємства в силу специфіки їх менеджменту, користуються лише моделлю, яка направлена на вирішення стратегічних задач, що виникають в наслідок невизначеності проблем. Отже, вибір моделі стратегічного управління визначає зміст етапів, перерахованих вище.

Практика свідчить, що малі та середні підприємства використовують модель, за якою місія та цілі формуються в області економічних інтересів. Цілі діяльності організацій та структурних підрозділів визначені нечітко, але використовуються в практиці управління.

Стратегії не визначаються, але менеджмент таких організацій вирішує стратегічні задачі. Перспективна оцінка нестабільності та характеру впливу факторів зовнішнього середовища не проводиться.

Для вирішення стратегічних задач використовується інтуїтивна оцінка впливу зовнішнього середовища.

Механізм реалізації стратегічних задач орієнтований на оперативне управління. Конкурентні переваги формуються не за рахунок стратегій, а за рахунок використання ситуацій, що виникають на ринку. Існування на конкурентному ринку забезпечується за рахунок гнучкості менеджменту та швидкої орієнтації в ситуаціях. Необхідність в стратегічному управлінні в таких організаціях прямо пропорційна рівню невизначеності проблем, що виникають під впливом зовнішнього середовища.

Модель стратегічного управління великих підприємств зовсім інша. Їй притаманно виконання усіх етапів стратегічного управління. Але існують особливості виконання цих етапів, що витікають з нової парадигми стратегічного управління. Ці особливості мають відношення до визначення місії та формування системи цілей, розробки стратегій досягнення цілей та механізму реалізації стратегій.

Визначення місії та формування системи цілей діяльності організації є одним із процесів стратегічного управління. Він складається із трьох підпроцесів: визначення місії; формування стратегічних цілей; формування короткострокових робочих цілей. В моделі стратегічного управління ці процеси відносяться до стратегічного планування. Формування місії та цілей пропонується проводити після детального аналізу стратегічних проблем, що відбуваються в діяльності організації та її зовнішньому оточенні. Такий підхід використовувався на етапі, коли існувала методологія стратегічного планування. Тоді ці процеси мали відношення до стратегічного планування, як реалізація цільового підходу, який в цей час був запропонований П. Друкером.

Сучасна модель стратегічного управління ці процеси відносить до самостійного етапу, що забезпечується виконанням функції "цілевстановлення". Це ствердження має під собою таке підґрунтя.

По-перше, ціль не може бути результатом планування. Вона є узагальненим уявленням суспільної корисності існування організації в суспільстві та головною ознакою її відмінності від конкурентів. В визначенні місії віддзеркалюється суспільне призначення бізнесу, його філософія діяльності організації. Місія організації може не змінюватися на протязі довгого часу, а плани розробляються та реалізуються протягом певного планового періоду.

По-друге, ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом. Прогноз, визначає напрямок розвитку, ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення цілі, етапи та окремі "сходинок" руху до них.

По-третє, цілі визначають лише головні (визначні) напрямки для успішного бізнесу, яким хоче займатися організація. Ці напрямки визначаються лише як бажаний стан, в якому може знаходитися організація при відповідних умовах поведінки зовнішнього середовища.

При цьому допускається гіпотеза, що зовнішнє середовище на час визначення цілей залишається незмінним.

Тому для зіставлення бажаного стану організації зі станом зовнішнього середовища проводиться спеціальний аналіз, а не аналіз стратегічних проблем.

Стратегічні проблеми, якими займається аналіз, впливають зі стратегічних та робочих цілей. Якраз пошук умов та можливостей досягнення визначених цілей потребує проведення аналізу стратегічних проблем.

Розробки стратегій досягнення цілей, що базуються на існуючій методології, теж не відповідають новій парадигмі стратегічного менеджменту. Діюча методологія базована на досконалому проведенні стратегічного аналізу (перспективного) та розробку детальних стратегій за всіма напрямками діяльності організації. Ці процеси відносяться до стратегічного планування, яке розглядається як функція стратегічного менеджменту. Така концепція вступає в протиріччя з теорією загального менеджменту.

По-перше, стратегічне управління не має власних функцій, тому що воно представляє собою лише процеси, які закінчуються конкретними стратегічними результатами - місією, цілями, стратегіями, стратегічними вимогами до системи управління. Протікання усіх процесів в організації забезпечується усіма загальними функціями управління. Стратегічне планування не є окремою функцією управління, а воно є лише частиною загальної функції планування, яка виділена умовно. Підставою такого виділення є склад та зміст результатів, методи, які використовуються для отримання цих результатів, часовий лаг, в якому формуються стратегічні результати. Тому виділяти стратегічне планування як окрему функцію управління немає підстав.

По-друге, сучасний погляд на процес формування стратегій вийшов за межі принципу ієрархій, що притаманний існуючій концепції стратегічного управління. Стратегії рідко бувають простим результатом аналітичних розробок та планів вищого керівництва. В оточенні, яке дуже швидко змінюється, вдалі стратегії звичайно виникають як підсумок низки послідовних рішень, що приймаються частіше за все менеджерами середньої ланки, які мають справу з ринками та технологіями. Тому на підприємстві детально сформульованої стратегії може просто не існувати. Опитування керівників, що було проведено фахівцями Лондонської школи бізнесу, також показали, що сьогодні немає сумніву відносно того, що реальність управлінської діяльності не схожа на ієрархічні моделі, які базуються на аналізуванні, плануванні, впровадженні та контролюванні, як окремих та послідовних видів діяльності.

Для того, щоб зрозуміти процеси формування стратегій діяльності організації, необхідно визначити ключові елементи цих процесів. Розробка стратегії – це обґрунтування гіпотез про бажані результати, які б хотіли отримати керівники організації при умовах, коли зовнішнє середовище

буде змінюватись так, як це бачать керівники організації. Тоді стратегія повинна 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 в 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 стратегії, то відповідні дії конкурентів можуть бути невірними, незрозумілими та недооціненими.

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.

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 враховано в стратегії та які можливі дії треба перенести в нову стратегію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тельнов Ю.В. Реинжиниринг бизнес-процессов (Учебное пособие). / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003. – 199с.
2. Функциональное моделирование на базе стандарта IDEF0. Учебный курс – Минск: 2002 – 35 с.