

5. Гунин В. Н. Управление инновациями : 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 7 / В. Н. Гунин, В. П. Баранчеев, В. А. Устинов, С. Ю. Ляпина. – М. : ИНФРА–М, 2000. – 272 с.
6. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства : маркетингове та логістичне забезпечення : Монографія / Н. Чухрай. – Львів : Вид-во національного університету “Львівська політехніка”, 2002.
7. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–17.
8. Новікова І. В. Інноваційний потенціал підприємства : оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України) : Автореф. дис. ... канд. екон. наук / І. В. Новікова. – К. : Київський національний економічний університет, 2003. – 20 с.
9. Алейнікова О. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективність його реалізації / О. В. Алейнікова // Держава та регіони. (Сер. “Економіка та підприємництво”). – 2006. – № 6. – С. 9–11.
10. Анисимов Ю. П. Методика оцінки інноваційної діяльності підприємства / Ю. П. Анисимов, І. В. Пешкова, Е. В. Солнцева // Інновации. – 2006. – № 11(98). – С. 88–90.
11. Соболева Т. О. Управління формуванням та реалізацією інноваційного потенціалу підприємства (за матеріалами фармацевтичних підприємств України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Т. О. Соболева. – К., 2008. – 21 с.

УДК 658.47:65.012

І. В. СОКИРНИК

Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті розглянуто питання щодо сутності реалізації стратегії організації, узагальнено характерні варіанти успішних стратегій розвитку в умовах кризи, проаналізовано сучасні наукові підходи до змісту реалізації стратегії, запропоновано сукупність та визначено зміст складових системи управління реалізації стратегії.

The article introduces a consideration of an issue of realization of organizational strategy, a generalization of the characteristic variants of successful development strategies in the conditions of crisis, an analysis of the modern scientific going is analysed near maintenance of realization of strategy, a suggestion of the constituents of control system of realization of strategy and their definition.

За умов економічної кризи надзвичайно важливого значення набуває пошук шляхів розвитку та варіантів реалізації стратегії організації, що є адекватними умовам її діяльності та її потенціалу. Особливістю сьогодення щодо формування та реалізації стратегії є те, що ключовим індикатором інвестиційної привабливості стає частка власного капіталу в активах, оскільки в умовах обмеженості позичкового фінансування можливість розвиватися за рахунок внутрішніх джерел є запорукою стабільності. У цій ситуації важливим є врахування теоретичних напрацювань світової економічної науки та практичного досвіду успішних підприємств щодо реалізації стратегії, використання інструментів стратегічної діагностики конкретної організації та перспективи галузі і макроекономічну ситуацію. При цьому особливе значення має узагальнення, аналіз та усвідомлення характерних елементів реалізації стратегічних моделей розвитку успішних організацій

Проблема управління реалізацією стратегії має ґрунтовну наукову основу. Це питання традиційно розглядається в контексті процесу стратегічного управління. Значний внесок в становлення та розвиток стратегічного менеджменту зроблено в наукових працях І. Ансоффа, Дж. Куїна, К. Ендрюса, Е. Чандлеза, Г. Хамела, К. Прахалада, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стрікланда, П. Друкера, М. Портера, Д. Нортон, Р. Каплана. У вітчизняній науці проблема реалізації стратегії знайшла відображення в працях А.П. Наливайко, В.В. Пастухової, Л.Д. Забродської. Вивченню питань управління змінами в процесі реалізації стратегії присвячені роботи Дж. Коттера, Л. Шлезингера, К. Левіна, І. Адзіса, Е. Камерона, М. Гріна, Д. Коена, Г.В. Широкової.

Разом з тим, необхідно відмітити, що реалізація стратегії – це найменш структурований і маловивчений розділ стратегічного менеджменту. Це пов'язано з тим, що успіх або невдача в реалізації стратегії в основному визначається не загальною теорією, а конкретними особливостями компанії, особистими і професійними якостями керівника, ситуацією, що склалася на ринку, внутріфірмовою культурою. Тому сценарій реалізації стратегічного плану є в деякому розумінні унікальним, і те, що принесло блискучий успіх одній компанії, може з тріском провалитися в іншій. Виходячи з цього проблема управління реалізацією стратегії, для вітчизняних підприємств є не достатньо дослідженою, потребує поглибленого теоретичного обґрунтування та узагальнення її практичних аспектів. Особлива практична значимість зазначеної проблеми диктує необхідність аналізу й узагальнення наявних досліджень закордонних і вітчизняних науковців в сфері створення ефективної системи управління реалізацією стратегії, релевантної задачам сьогодення, необхідністю ідентифікації та оцінки складових цього процесу та ступеня інтенсивності їх впливу на ефективність стратегії організації необхідності ці-

лісного системного підходу до проблеми управління процесом реалізації стратегії, як складової розвитку організації і забезпечення стійкої конкурентної позиції.

Крім того, складність сучасної ситуації постійно додає до існуючих питань нові аспекти, що потребують наукового дослідження. Зокрема за умов економічної кризи надзвичайно великого значення набуває досвід сучасних організацій щодо реалізації стратегій, напрямків їх корегування у відповідності до зміни умов діяльності. Узагальнення перших результатів такого досвіду дозволяє говорити про певні наявні характерні стратегічні моделі розвитку підприємств. До числа найуспішніших варіантів стратегічного розвитку в умовах кризи фахівці консультативної фірми Strategy Partners відносять чотири характерні стратегії [12]:

1. Зміна позиціонування

Заходами щодо реалізації цього варіанту стратегії є:

- вихід на новий сегмент ринку з низьким рівнем конкуренції, або недооцінений конкурентами;
- використання конкурентної ситуації (відсутність конкурентів і ціни на рекламу, що впали, можуть дозволити зайняти значну частку ринку і створити стратегічний контроль за рахунок бренду, збільшення продажів за рахунок правильного позиціонування і політики продажів);
- впровадження нових продуктів. Так, наприклад, Subaru вивела на ринок нові актуальні моделі. Своєчасний запуск на ринок моделі Subaru Forester третього покоління забезпечив серйозне для умов кризи зростання продажів (107 %);
- нові ціни. Компанія запропонувала вигідні умови купівлі своїх автомобілів;
- дилерська мережа. Subaru змогла організувати ефективні продажам і дуже ефективну дилерську мережу;
- використання нового формату. Наприклад, фірма BestBuy (одна з найбільших в США мереж супермаркетів електроніки, що заснована у 1966 році, постійно показувала динамічне зростання, працює не тільки в США, але і в Канаді, Європі, Мексиці, Китаї) змінила формат магазинів: була збільшена середня площа магазинів майже удвічі, магазини стали використовуватися як склади, була збільшена швидкість обслуговування клієнтів;
- асортимент. Компанія скоротила асортимент товарів до мінімально необхідного, оптимізувавши запаси;
- сервіс. BestBuy посилила післяпродажне обслуговування і гарантійний ремонт, що дозволило компанії отримати додатковий прибуток і збільшити лояльність клієнтів;
- імідж. При цьому компанія зберегла фокус на своїх колишніх клієнтах і змогла запропонувати їм імідж “магазину з найнижчою ціною”;
- перегляд портфеля бізнесу, концентрація на основній діяльності;
- реалізуючи цей варіант стратегії успішні підприємства здійснюють;
- позбавлення від непрофільних активів, усіх побічних і додаткових операцій, окрім бази, необхідної для виживання;
- нові придбання. Здійснення купівлі іншого бізнесу для розвитку власного, використовуючи при цьому синергії і ефекту масштабу;
- фокус на внутрішньому ринку;
- агресивний менеджмент. Компанія використовувала тактику агресивного менеджменту і тактику жорстких переговорів як частину стратегії агресивної диверсифікації;
- поліпшення управління капіталом;
- перегляд переліку продукції, що виробляється, акцент на стратегічну взаємодію між своїми активами.

3. Злиття і поглинання

В межах реалізації цього варіанту стратегії підприємства здійснюють:

- поглинання виробників з сильним брендом і дистриб'юторів (поглинання сильного гравця перед кризою, поглинання під час кризи, поглинання відразу після кризи);
- дистрибуція. Розширення дистриб'юторської мережі;
- збереження попиту.

4. Інвестування у інновації

Варіантами реалізації цього виду стратегії є: 1) інвестиції у нові продукти. Так, наприклад, Samsung Electronics інвестувала в розробку нових продуктів і після закінчення попередньої кризи стала лідером в телекомунікаційному устаткуванні, виробництві плоских дисплеїв, тонкоплівкових транзисторів; 2) логістика. Компанія перейшла до організації логістики Just – in – time, що скоротило товарні запаси удвічі і вивільнило 1,5 млрд дол. засобів.

Досвід стратегічного управління показує, що розробити хороший стратегічний план набагато простіше, ніж реалізувати його на практиці. Дії керівництва більшості українських компаній в умовах кризи зводяться до досить обмеженого набору: скорочення витрат (фінансове оздоровлення), реструктуризація, оптимізація чисельності персоналу, відмова від більшості проектів, пов'язаних з розвитком бізнесу, вичікувальна позиція.

В якості ж основних проблем, які ускладнюють реалізацію стратегій розвитку та гальмують розробку та впровадження антикризових заходів можна зазначити ті, що пов'язані із рівнем управлінського потенціалу підприємства (табл. 1).

Проблеми, що ускладнюють реалізацію стратегії

Проблема	Прояв при реалізації
Незадовільна якість управління	<ul style="list-style-type: none"> – немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації; – неузгодженість в роботі підрозділів; – надмірна бюрократизація процесу управління; – нерациональне використання наявних ресурсів; – помилки в реалізації функцій контролю (надмірний або ослаблений); – превалювання поточних справ над перспективними, відсутність (або недостатність) чіткої аналітичної роботи; – дублювання в ухваленні рішень
Низька дієспроможність управлінських працівників. Відсутність сильного лідера	<ul style="list-style-type: none"> – слабка управлінська команда – недостатня узгодженість дій в управлінській команді; – відмінності у системі пріоритетів і в ключових цінностях між членами управлінської команди; – погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії; – низький рівень розвитку організаційної культури; – розбіжність в інтересах між членами управлінської команди
Відсутність розуміння необхідних дій та напрямків корегування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня впевненість у точності оцінки ситуації, що склалася; – розбіжності в розумінні кінцевої мети між членами управлінської команди; – відсутність єдиної програми дій; – недостатність об'єктивної інформації про стан підприємства і ринку; – неготовність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління в умовах, що змінилися
Недостатня підтримка дій керівництва та опір з боку працівників	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації; – відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей; – нерозуміння працівниками суті заходів, поставлених завдань; – негативний минулий досвід; – поглиблення соціальної напруженості усередині підприємства; – несвоєчасність доведення інформації
Низький рівень залучення співробітників (в т.ч. рядових менеджерів) в процес управління фірмою	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність програм залучення співробітників; – відсутність систем матеріального стимулювання за впровадження змін; – недостатнє використання (іноді і повна відсутність) програм навчання, процесів управління знаннями

Джерело: доопрацьовано автором на підставі [10].

У науковій літературі застосовуються різні підходи до сутності реалізації стратегії. Зокрема вважають, що:

- реалізація стратегії передбачає перетворення стратегічних альтернатив в оперативний план;
- реалізація стратегій пов'язана з організаційними процесами, розробкою та практичним значенням маркетингових програм;

- це управлінське втручання, що спрямоване на забезпечення узгодженості та координації організаційної діяльності на основі стратегічних намірів;

- процес, за допомогою якого приводяться в дію стратегії та політика організації;

- переведення обраної стратегії в площину тактичних дій [1, с. 239];

- реалізація стратегії включає діяльність та прийняття рішень, що спрямовані на виконання стратегічного плану [11, с. 202].

Сьогодні реалізація стратегії розглядається як динамічний процес. Для ефективної реалізації стратегії необхідним є набір певних дій, процесів, що узгоджені між собою та із зовнішнім середовищем організації. Традиційно реалізацію стратегії розглядають як процес, що включає наступні елементи зміни в організаційній структурі, культурі організації, стилю керівництва, кваліфікації та знань співробітників бюджетування тощо.

У динамічних умовах бізнес-середовища зміст реалізації стратегії доповнюється, розглядається системно, в ньому виділяються ключові складові. На нашу думку, найбільш суттєво виражено практичну значимість змісту та складових процесу управління реалізацією стратегією у працях Р. Каплана та Д. Нортона [7].

Так, ці автори розглядаючи процес реалізації стратегії включають його в комплексну інтегровану систему менеджменту, яка пов'язує розробку стратегії, планування та виробничу діяльність. Ця система складається з таких основних етапів:

1. Розробка стратегії з використанням методів стратегічного аналізу, визначення місії, цінностей та бачення.
2. Планування стратегії із використанням стратегічних карт та збалансованої системи показників.
3. Приведення організації у відповідність до стратегії. На цьому етапі намагаються досягти узгодженості дій всіх організаційних структур (бізнес-одиниць), допоміжних підрозділів контексті корпоративної стратегії. Ще одна складова цього етапу – мотивація співробітників для участі у реалізації стратегії шляхом посилення комунікаційних програм, узгодження особистих цілей співробітників, систем заохочення із стратегічними цілями бізнес-одиниць та фірми і цілому, розвитку необхідних компетенцій працівників.
4. Планування операційної діяльності. Мета цього етапу – досягти взаємозв'язку довгострокової стратегії та щоденної виробничої діяльності. На цьому етапі вирішуються питання щодо удосконалення ключових бізнес-процесів в контексті скорочення витрат, підвищення ефективності, досягнення переваг у соціальній та правових сферах. Важливою складовою цього етапу є ув'язка стратегії із операційними планами та бюджетами. Операційний план включає три елемента – прогноз податків, план виробничих ресурсів, бюджети операційних та капітальних витрат. У цей період відбувається затвердження витрат на постачання ресурсів, які необхідні для здійснення прогнозів виробництва та продажів у відповідності до стратегічного плану, впровадження операційних панелей управління та стратегічних збалансованих систем показників.
5. Моніторинг та вивчення складнощів, нових складних проблем. Цей процес дозволяє звести в одне ціле інформацію про виробничу діяльність та здійснення стратегії фірми. При цьому розглядаються короткострокові результати та заходи реагування на виявлені проблеми, що потребують негайного вирішення.
6. Аналіз тестування та корегування стратегії з точки зору нового впливу чинників бізнес-середовища – призначені для корегування існуючої стратегії. Одночасно з цими діями керівники вносять зміни у стратегічну карту та збалансовану систему показників.

Розглянуті етапи створюють цикл “планування–виконання–перевірка–дії” (plan–do–check–act, PDCA). Особливо автори виділяють зв'язок між стратегією та виробничою діяльністю. Крім того, важливим організаційним моментом цього циклу є створення відділу стратегічного менеджменту, який інтегрує та координує види діяльності всіх підрозділів для досягнення відповідності стратегії та виробництва.

Дж.Д. Хангер та Т.Л. Уїлен зазначають, що саме комплекс реалізації стратегії складає основну частину стратегічного менеджменту [11, с. 202]. Складовими реалізації є визначення кола осіб, що будуть займатися реалізацією стратегії, визначення сукупності дій (розробка програм, бюджетів та процесів, досягнення синергії функцій та бізнес-одиниць), визначення напрямків та способів реалізації стратегії (узгодження стратегії та структури, здійснення радикальної реконструкції бізнес-процесів, впровадження програм підвищення якості, проектування робіт та послідовності робіт) та врахування міжнародних аспектів реалізації стратегії.

Розглядаючи реалізацію стратегії в контексті ресурсного підходу Д. Коллес та С. Монтгомері [9] зазначають, що складнощі цього процесу пов'язані із узгодженістю організаційної конфігурації з критичними елементами стратегії. Особливий акцент приділяється ролі головного офісу корпорації, розподілу ресурсів та координації дій між різними бізнесами.

Як складові успішної реалізації стратегії ці вчені виділяють формування адміністративного середовища, яке визначається двома основними принципами: внутрішнє узгодження та створення можливостей [9, с. 198]. Традиційні елементи (структура, система, процеси), які визначаються керівниками фірми впливають на три правила гри, що визначають поведінку всередині фірми розподіл прав та прийняття рішення, інформаційна структура, структура мотивації. Важливим є також забезпечення контролю реалізації стратегії шляхом використання контролю результатів, контролю поведінки, або змішаної системи контролю.

Діями, що спрямовані на успішну реалізацію стратегії є координація роботи бізнес-підрозділів, переміщення ресурсів та навичок (ротація висококваліфікованих менеджерів, закупка сировини, об'єднання систем розподілу). Передача навичок пов'язана із проблемою вибору місця розвитку ресурсу (корпоративний рівень або рівень підрозділу) та визначення повноважень по передачі, а вибір механізму досягнення координації може здійснюватися на підставі ієрархії координації.

За Д. Кемпеллом, Дж. Стоунхаусом та Б. Хьюстоном під реалізацією стратегії розуміється впровадження стратегії з урахуванням всіх факторів, необхідних для її успіху [8, с. 138]. Безпосередньо реалізація стратегії включає впровадження обраної стратегії в практику, ресурсозабезпечення стратегії, зміни організаційної структури та культури та таку важливу частину, як менеджмент змін. В якості важливої складової реалізації стратегії розглядають управління змінами російські вчені Л.Г. Зайцева та М.І. Соколова [6, с. 199]. Безпосередньо у зміст цього процесу вони включають підготовку до реалізації стратегії, створення інфраструктури переходу до нового стану та дослідження готовності до змін, планування переходу, адекватне застосування плану та методів управління змінами для досягнення цілей проекту, оцінка ступеню досягнення змін.

На думку Дж. Джонсона, К. Шоулза, Р. Уиттингтона ключовими моментами організаційної роботи для успіху стратегії є контроль, управління знаннями та реакція фірми на глобалізацію, об'єднання формальних та неформальних структур і процесів: відношень в конфігурацію організації, де перераховані елементи є узгодженими між собою та відповідають ключовим стратегічним задачам [3, с. 495–545]. Ключовим аспектом конфігурації є здатність її об'єднувати знання та діяльність своїх різних частин між собою (ступінь делегування повноважень та розподіл відповідальності за стратегічні рішення), а також із іншими організаціями (наприклад, через аутсорсинг, альянси, спільноти, віртуальні організації). За думкою авторів динамічна взаємодія між різними

зовнішніми факторами, конфігурацією та елементами стратегії створюють цикл посилення [3, с. 543], що включають вид середовища, вид конкурентної стратегії, виробничу практику системи управління, культуру. Відповідність частин циклу може стати джерелом сили організації, а взаємозалежність може привести до стратегічної пасивності. Правильна оцінка необхідного масштабу змін приводить до побудови нових циклів посилення. Для успіху стратегії важливі також внутрішні відношення (централізація чи делегування повноважень), стратегічний стиль та зовнішні відношення.

Стратегії організації, на нашу думку, відрізняються за змістом, рівнем інноваційності та інтенсивністю закладених в них змін. Виходячи з цього, організація або розробляє стратегію, як сукупність змін, що є похідною від зовнішніх змін (змін середовища діяльності), або містить зміни, які будуть джерелом для змін у її середовищі (рис. 1). Відповідно якісно буде і відрізнятися зміст, ключові складові процесу реалізації та навіть послідовність виконання змін. При цьому завжди є ключова зміна, ключовий елемент системи, що критично важливий для реалізації стратегії взагалі і з якого починаються зміни.

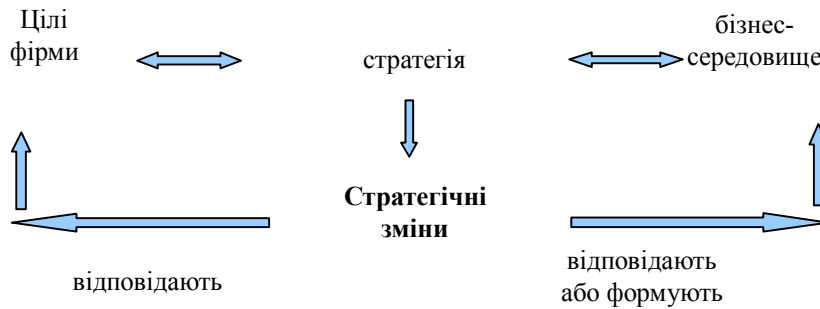


Рис. 1. Залежність стратегічних змін, цілей та середовища фірми

Сукупність змін, що складають стратегію фірми, мають різну інтенсивність, різний ступінь ризику, кардинальності, вони відповідають рівню нестабільності бизнес-середовища, відстають від нього або є більш високого рівня. За думкою І. Ансоффа у 70–80 рр. минулого століття успішною переважно була та організація, рівень агресивності стратегії якої відповідав рівню нестабільності середовища. Сьогоднішня стратегія організації є комплексом стратегічних змін, які розглядаються у певній системі. Окрема зміна має різний вплив на успіх реалізації стратегії взагалі та на траєкторію подальшого стратегічного розвитку в цілому.

У системі стратегічних змін виділяється ключова зміна, визначення якої є особливо актуальною для загального успіху фірми, і яка виступає по суті каталізатором, відправною крапкою для реалізації всіх інших складових системи стратегічних змін, які містяться в складових загальнокорпоративної стратегії фірми. Ключова стратегічна зміна міститься у стратегічному напрямку або у змісті загальної стратегії розвитку. Наприклад, в основі загальної стратегії розвитку можуть лежати інновації, нова форма ведення бізнесу, глобалізація діяльності, вихід з ринку (певних його сегментів) тощо.

Стратегічний розвиток організації реалізується шляхом розробки та реалізації стратегій, що є адекватними сьогоdnішньому стану бизнес-умов та тенденціям їх розвитку, потенціалу змін, ресурсам та компетенціям організації.

Процес розробки та реалізації стратегії організації є по суті циклічним, оскільки оцінка та наступний аналіз досягнутих результатів певного етапу стратегічного розвитку дає поштовх для корегування цілей організації різного терміну та різного рівня та свідчить про досягнення нового рівня потенціалу змін та динамічних здібностей фірми. Залежно від рівня успішності реалізації стратегії організації зазначені складові процесу (цілі та потенціал змін) будуть зростати або зменшуватися.

На нашу думку, процес реалізації складатиметься з певних стадій:

- визначення необхідної сукупності стратегічних змін у внутрішньому та оточуючому середовищі у відповідності до портфеля стратегії;
- визначення необхідного часу для здійснення змін та оцінка можливого опору змінам;
- визначення методу впровадження змін;
- призначення виконавців (команди, ролі, повноваження);
- здійснення змін.

Розглядаючи реалізацію стратегії як систему, на нашу думку, доцільно виділити в ній наступні складові: стратегічні зміни, організація реалізації, управління змінами корегування стратегії (див. табл. 2).

Можливість реалізації стратегії визначається дотриманням наступних принципів [2, с.176]:

1. Переведення стратегії в конкретні та зрозумілі для персоналу дії.
2. Концентрація зусиль організації на реалізації стратегії.
3. Здійснення стратегії – щоденна задача кожного співробітника.
4. Здійснення стратегії – безперервний процес, який передбачає ув'язку стратегії з процесом бюджетного планування, регулярних нарад менеджерів, спеціальна інформаційна система, аудит та корегування стратегії.
5. Управління процесом змін з центру.

Складові реалізації стратегії організації	
Складова	Зміст
Система стратегічних змін	<ul style="list-style-type: none"> – організаційна структура; – базові цінності організації та культура; – технологія; – інформування та мотивація персоналу; – компетенція та навички; – фінансове та ресурсне забезпечення
Організація реалізації	<ul style="list-style-type: none"> – програми; – бюджети; – процедури; – інформаційне забезпечення; – фінансово-економічне забезпечення; – система BSC; – хоскин-канрі; – команди змін; – потенціал знань; – управління ключовими клієнтами; – управління відносинами із зовнішніми контрагентами; – система мотивації; – управління репутацією
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> – моделі змін; – інструменти формування стратегії змін; – стратегія змін; – методи управління опором змінам; – методи впровадження змін
Корегування стратегії	<ul style="list-style-type: none"> – методика управління за слабкими сигналами; – ранжування стратегічних задач; – системний аналіз

Реалізація стратегії в умовах кризи передбачає з'ясування тих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися за період здійснення елементів стратегії, а також визначення сили їх впливу на показники організації. Ускладнюють реалізацію розроблених стратегій вітчизняних підприємств в умовах кризи такі чинники як висока собівартість продукції, неконкурентний рівень її якості, проблеми із власними об'єктивними коштами, низький рівень рентабельності, низький рівень продуктивності праці, кон'юнктура зовнішніх ринків, проблеми банківського кредитування.

Успішна реалізація стратегії в сьогоденних умовах передбачає використання ряду успішних управлінських технологій, методів, які довели свою доцільність застосування в практиці менеджменту і якими продуктивно користуються у цьому світі. До їх числа можна віднести управління відносинами з клієнтами, систему збалансованих показників, управління репутацією фірми, управління знаннями, хосин-канрі. Так зокрема, хосин-канрі сприяє виявленню проблем та забезпечення управління та покращення аспектів бізнесу, розвиток якостей та характеристик, що забезпечують конкурентоспроможність завдяки підвищенню прибутку. Хосин-канрі забезпечує інтеграцію традиційного бюджетного процесу в контекст довгострокової стратегії. Стратегія та проекти тактичних змін документуються на основі Х-матриці, що містить наступні складові – стратегія, тактика (проектне проведення змін в рамках поточних ініціатив), процеси та їх індикатори (дозволяють оцінити хід розвитку бізнес-процесів), результати (фінансовий ефект інвестицій в бізнес-процеси та інші активи). Сьогодні зрозуміло, що конкурентні переваги організації все в більшій мірі базуються не стільки на речовинних ресурсах, а на ресурсах, що визначаються знаннями, інтелектом.

Для того, щоб впроваджувати зміни в умовах нестабільного середовища необхідні нові знання та мотивація на всіх рівнях системи управління. Виходячи з цього успіх реалізації стратегії фірми виключно залежить від рівня потенціалу знань та можливостей його розвитку. В зв'язку з цим, на нашу думку, ключовим аспектом успішної реалізації стратегії є використання методології та технологій управління знаннями. Зрозуміло, що різні за рівнем розвитку організації можуть їх використовувати в різній мірі. При цьому, рівень розвитку організації не означає її розміри, кількість рівнів організаційної структури тощо. На наш погляд, рівень розвитку визначається здатністю організації обирати модель поведінки на ринку та успішно її реалізовувати, використовуючи сучасні методи та технології управління, що є доцільними та адекватними умовам її діяльності, рівнем її потенціалу знань та інтелектуального потенціалу (або стратегічного потенціалу).

Очевидно, на початковому етапі впровадження процесів управління знаннями в системі реалізації стратегії є налагодження процесів втягування та кастомізації необхідних знань. Тих знань, що є важливими в умовах, що змінилися за час між прийнятим до впровадження варіантом стратегії та бізнес-умовами, що змінилися.

В умовах кризи особливого значення набуває здатність організації корегувати свою стратегію. Корегування стратегії тісно пов'язано із оцінкою та глибокою сегментацією ринку, оскільки при наявних загальних тенденціях спаду різні сегменти скорочуються по-різному. Тому переорієнтація на сегменти з уповільненими темпами спаду може привести до певного зростання обсягів реалізації. Сьогодні організація здатна реалізувати стратегію лише із урахуванням ситуаційних змін зовнішнього середовища та слабких сигналів щодо середовища. На таких складових стратегічного менеджменту наголошував ще І. Ансофф. На наш погляд, урахування першої неточної "слабкої" інформації із середовища організації сьогодні є край необхідним по двох основних причинах – по-перше, організація повинна вживати по можливості упереджувальні заходи, оцінювати можливості та проблеми, вносити корективи на певних стадіях стратегічного процесу з метою пом'якшення негативного впливу використання можливостей. По-друге, менеджери повинні визначити сукупність заходів, що можуть бути вжиті для зміни ситуації, що прогнозується, на користь організації. Застосування ситуаційної складової та елементів прогнозування щодо розвитку у процесі стратегічного управління стає сьогодні необхідним на всіх стадіях стратегічного управління, а не тільки на стадіях реалізації та контролю.

Таким чином, формування системи реалізації стратегії сучасної організації в умовах кризи потребує внесення певних змін в усі складові системи управління, адекватного використання наукових напрацювань та досвіду провідних компаній світу.

Література

1. Анолоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник ; пер. с англ. / Ф. Анолоуи, А. Карамі. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2005. – 400 с.
2. Барінов В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Барінов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА–М, 2005. – 237 с.
3. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия : теория и практика. Изд. 7-е ; пер. с англ. / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М. : ООО "Н. Д. Вильямс", 2007. – 800 с.
4. Джексон Т. Хоскин канри : как заставить стратегию работать ; пер. с англ. / Т. Джексон. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
5. Забродська Л. Д. Стратегічне управління : реалізація стратегії : навч. посібник / Л. Д. Забродська. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
6. Зайцева Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Юристь, 2002. – 416 с.
7. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратеги. Связи стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Р. Каплан, Д. Нотрон / [пер. с англ.]. – М. : ЗАО "Олимп–Бизнес", 2010. – 368 с.
8. Кемпбелл Д. Стратегический менеджмент : учебник ; пер. с англ. / Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М. : ООО "Изд-во Проспект", 2003. – 336 с.
9. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход ; пер. с англ. / Д. Дж. Коллис, С. А. Монтгомери. – М. : ЗАО "Олимп–Бизнес", 2007. – 400 с.
10. Управление организацией в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – <http://www.avizo.com.ua>.
11. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : ученик для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен ; пер. с англ. – Изд. 4-е. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2008. – 319 с.
12. 10 успешных кейсов выхода компаний из кризиса. – <http://www.strategy.ru/researches/5/>.

УДК 007:339.94

О. В. ХИТРА

Хмельницький національний університет

СИНЕРГЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ГЛОБАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Розглянуто базові характеристики глобальної економічної системи, що на сучасному етапі набуває ознак складного гетерогенного утворення. Проаналізовано можливості застосування положень економічної синергетики для пояснення закономірностей глобального розвитку та ознак ентропії, наростання та одночасного розв'язання суперечностей глобалізації. Обґрунтовано логіку переходу глобальної економіки від нестійкості до нового рівня якості. Систематизовано теоретико-методологічні засади синергетичного управління глобальним розвитком.

The basic characteristics of the global economic system that on the modern stage acquires the features of complicated heterogeneous formation are considered. The possibilities of application of the guidelines of economic