

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ О. Ільєнко

« _____ » _____ 2018 р.

ТИПОВІ ПРАКТИЧНІ СИТУАЦІЙНІ ЗАДАЧІ

з дисципліни «Стратегічний менеджмент»

Розроблені: д.е.н., професор кафедри МЗЕДП О. Паливода

1. Справа у систематизації

За останні 50 років велика кількість гуру сучасної науки про менеджмент в цілому, і маркетингу зокрема, робили спроби систематизувати те, з чого складається успішна стратегія, і загнати отримане уявлення про це і результати дослідження в якусь форму. А, можливо, навіть не форму, а формат, схему, яку можна використовувати для того, щоб швидко і системно розробляти стратегії, а також керувати бізнесом. Однак, сучасне століття характеризується величезною динамікою і постійними ускладненнями. Якщо вчора ще можливо було управляти і розвиватися за старою схемою, то сьогодні знання і розуміння такої схеми, і впровадження її в бізнес — вже не панацея, а просто елементарна необхідність. І якщо спочатку стратегія та стратегічне планування в бізнес прийшли з військового мистецтва, то саме тут дуже легко провести паралель, і порівняти стратегічний військовий план, наприклад, XVIII століття, і сьогоднішнього дня. Приблизно так буде відрізнятися стратегічна карта бізнесу сьогоднішнього дня, і, наприклад, 70-х років 20 століття. Історія продемонструвала, що справжнього успіху досягають ті, хто здатен вийти за межі. Ті, які не за допомогою статей і стратегічних навчань, а за своєю природою розуміють, що перемога — в інноваціях та змінах, ті, хто за визначенням свого життя приречені на інновації і зміни. І заради справедливості треба сказати, що таких — далеко не багато, навіть не 20% від усіх бізнесменів і підприємців. По суті справи, провівши 10-хвилинний брейнстормінг, можна буде перерахувати практично всіх великих новаторів 20 століття. Проте, працювати, досягати успіху і перемагати хоче кожен підприємець і бізнесмен. І саме такі бізнеси представляють основну масу грошового і товарного обороту в світі. Саме таким бізнесам покликані допомогти методики і систематизація процесу стратегічного планування. Якщо опуститися «з небес на землю», перейти від глобальних трендів до того, що відбувається в Україні, то тут ситуація виглядає дещо інакше. Для переважної більшості бізнесменів і компаній не існує поняття системного стратегічного планування, як і не існує поняття

корпоративного управління. Практично повний особистий ризик і повна свобода дій підприємця. Захотів — спланував. Не захотів — відпустив на самоплив, реалізував так звану інтуїтивну стратегію. Або третій варіант — захотів, коли пробили всі дзвони і прозвучали усі сигнали, і говорити потрібно вже не про стратегічний розвиток, а про порятунок компанії. І саме тому важливо ще і ще раз зрозуміти, що ж таке успішна стратегія, і як зробити так, щоб вона працювала. Незважаючи на певну критику і скептичне ставлення до «заїжджених» моделей стратегічного планування, вони, звичайно ж, необхідні, щоб дати можливість більшій частині бізнесу грати в цю гру. Працюючи і консультуючи компанії вже більше десяти років в сфері стратегій і стратегічного планування, я дозволила собі запропонувати певну оновлену модель. Глибинний зміст оновленої моделі — це наявність таких питань, відповіді на які дадуть розуміння стратегії. І хоча елементи моделі можуть частково повторювати те, що ми вже бачили в інших моделях, основний принцип дії такий — якщо хоча б один з елементів відсутній, або недостатньо присутній, ймовірність успішної реалізації такої стратегії або стратегічного плану радикально падає.

2. Відповідність суті компанії Ми говоримо про те, що стратегія компанії повинна слідувати її місії. Йдеться про те, що стратегія повинна відповідати на питання, як найкращим чином реалізувати призначення компанії і домогтися при цьому максимальних фінансових результатів. Як заява, це звучить зрозуміло, і, здається, що на практиці це легко реалізувати. Тим не менш, у житті ми часто стикаємося з зайвими бізнесами і структурами компаній, які давно заплуталися у своєму «Я», забули, що є основа бізнесу і сутність компанії та її ключове призначення. У пошуках тимчасових заробітків і збільшення прибутку, найчастіше компанії починають займатися не властивими і не характерними для них видами діяльності. Коли ж постає питання стратегії, другорядне може здаватися настільки великим, що затьмарює головне. Інший варіант цієї ж проблеми можливий, коли компанії знаходяться ще на етапі старту, і вони вже

«намацали» свою нитку, але ще не сформували повністю своє «Я». І тут також можливі стратегічні помилки, коли початкове бажання виростити на хорошій бізнес ідеї компанію-монстра в найкоротші терміни затьмарює здоровий глузд і змушує компанії йти чужим шляхом. Наприклад, компанія ніяк не може визначитися — бути дистриб'ютором техніки, або відразу надавати комплекс супроводжуючих послуг, пов'язаних з її установкою, при цьому слабо поки усвідомлюючи всі складнощі реалізації послуг і втрати поточної репутації. Як дізнатися, що ваше, а що ні? Як мінімум потрібно пройти елементарний тест, відповівши на питання: чи є у компанії накопичена компетенція у сфері, якою вона збирається займатися, або хоча б передумови до неї і швидкий і надійний план її придбання? Бриф-кейс. Так, наприклад, компанія з дизайну та пошиття жіночого одягу вирішує перетворитися в мережу супермаркетів одягу і починає вкладати в новий і, нібито перспективний напрямок, весь прибуток, що отримується від основного, розмиваючи при цьому не тільки показники прибутковості, а й живий оборотний капітал. І хоча спочатку може здаватися, що бізнеси дуже взаємопов'язані, погодьтеся, що ефективно управляти специфічною торговою мережею, тобто роздрібом, і добре шити жіночий одяг — абсолютно різні компетенції. В результаті, не придбавши сильних позицій у ритейлі, компанія втратила свої позиції в традиційному секторі.

3. SWOT — необхідний Багато керівників вважають SWOT старою і непотрібною методикою «без мети». Хоч би яким «банальним» не здавався SWOT, це лише метод систематизованої оцінки поточної ситуації в компанії на певний момент часу. Часто проблема полягає не в самому SWOT-і, а в небажанні прийняти ту картину, яку SWOT показує, і погодитися з нею. Цілком природно, що якщо ви неправильно уявляєте собі поточне місцезнаходження на карті, то ви будете приймати помилкові рішення щодо того, як досягти мети. Бриф-кейс. Так, наприклад, великий телекомунікаційний оператор визначив як основну стратегію — якість. Примітно, що при цьому його обладнання відрізнялося в гіршу сторону від

його найближчого конкурента, і в принципі не могло забезпечити належної якості. Стратегія «якість» вимагала, відповідно, значних інвестицій в устаткування. Відмовившись прийняти цей факт, компанія спробувала реалізувати свою стратегію, не реалізувавши її основну складову, в результаті поступившись своєю позицією основному конкуренту.

4. Фінанси — невід’ємний елемент. Сумірність апетитів зростання до фінансових можливостей також є ключовим фактором успішної стратегії. Так трапляється, що про це в процесі стратегічного планування говорять часто в останню чергу. «Були б ідеї — гроші знайдуться». Багато хто навіть не намагається оцінити, скільки коштуватиме реалізація стратегії. А ті хто намагаються, часто роблять прогнози занадто укрупнено, що не дозволяє оцінити розмір фінансових «ям», вартість та можливість залучення фінансування, терміни оборотності робочого капіталу і т.д. Прогнозування, як правило, ігнорує такі моменти, як форс-мажорні обставини, роботу української митниці, органів перевірки, і інші моменти, які прямо впливають на операційну діяльність, строки оборотності капіталу, і розміри необхідного фінансування. Ймовірно кращий з поганих сценаріїв розвитку подій у такому випадку — обмеження у фінансах стримують зростання і не дозволяють досягти бажаного. Значно гірше, коли доступ до фінансового ресурсу є, але працювати з ними не вміють. Особливо чутливим фінансовий «момент» стає при стратегіях активного зростання. Мало хто з українських підприємців займається оцінкою фінансових ризиків при перспективі зростання 40-50% на рік. Як продемонструвала криза 2008 року, під найбільшим ударом виявилися саме швидко зростаючі лідери секторів, які розвиваються в основному на кредитному ресурсі! Внаслідок низки кризових ситуацій, а багато в чому неефективного фінансового управління, багато компаній беруть нову стратегію — IPO! І ось у цьому місці часто відбувається ситуація «все сплуталося в будинку Облонських» — бізнес працює задля реалізації своєї основної бізнес-ідеї або заради IPO. Продаж бізнесу є особистою метою власників і стратегією компанії, але не навпаки.

5. Клієнт + Продукт + Маркетинг Стратегічний вибір багатьох компаній лежить як у площині «чим займатися», так і в площині «заради кого». Хороший продукт може продаватися не тому клієнту, а відсутність гарного продукту не дасть можливості просуватися по ринку. Пошуки в цьому напрямку, як правило, і стають інноваційними. Помилковими можуть бути стратегії в маркетингу, а особливо в маркетингових бюджетах, що виділяються на їх реалізацію.

6. Великі мрії І останнє! Говорячи про прагматичний підхід у стратегічному плануванні, потрібно пам'ятати про те, що якщо немає хорошої мети, мрії, яка б надихала власника, менеджмент та персонал, будь-яка стратегія може перетворитися в рутину. Без віри в успіх команди і те, що вона робить, чудовий результат неможливий. Так, потрібно робити оцінку руху вперед і зміни обставин, оцінку актуальності цілей і стратегій, цінності «мрії» і так далі, і зберігати гнучкість і вміння швидко реагувати, адаптуючи стратегії під середовище. Але не можна втрачати головного — розуміння основної мети і натхнення відносно неї. Ефективна стратегія — виважена, досить амбітна, добре оцифрована, схильна до критики і сумніву, узгоджена. Вона одночасно гнучка та інноваційна. І та, в яку вірять власники і менеджмент.