

ОСОБЛИВОСТІ ІТЕРАТИВНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Shulpina Nataliia
**Iteration details of strategic choice
mechanism**

Шульпіна Наталья
**Особенности итеративной
модели стратегического выбора
предприятия**

Сьогодні про стратегію відомо набагато більше, ніж п'ять, десять чи двадцять років тому, але й зараз накопичені знання не завжди дозволяють на практиці зробити обґрунтований стратегічний вибір. Серед великого розмаїття інструментів, різноманітних методик не вистачає такої, що була б зрозуміла не тільки дослідниками-теоретикам, але й практикуючим менеджерам. Адже саме тоді, коли бізнес-стратегію розробили і використовують операційні менеджери вона є ефективна. На жаль, значна частка літератури із стратегічного менеджменту, можна припустити, що її відсоток становить близько 80 %, присвячена розробці корпоративної стратегії.

Всупереч поширеній думці, наявність стратегії найважливіша для менеджерів бізнес-одиниці. Адже саме вони вирішують, де і як витратити обмежені ресурси — власне робочий час, таланти свого персоналу і виділені їм кошти. На практиці часто одна група людей (консультанти або працівники головного офісу) розробляє стратегію, а потім передає її іншій групі (менеджерам бізнес-одиниць для реалізації). Такий підхід зазвичай ні до чого доброго не приводить. Але в цьому немає провини ні стратегів, ні менеджерів. Дефектний сам процес.

Стратегію необхідно адаптувати до реальних відносин між службовцями, споживачами, постачальниками та іншими особами. Будь-яку стратегічну зміну слід здійснювати поступово, розвивати її та коригувати. Деякі зміни взагалі не працюють, і від них відмовляються. Інші, хоч і дають певний очікуваний ефект, одночасно призводять до несподіваних і неприємних супутніх наслідків; від таких змін не відмовляються, але їх коригують. Ті ж нововведення, які повністю виправдовують очікування, всіляко підтримують. Усі ці рішення здатні приймати саме менеджери. Будь-яка стратегія буде працювати, тільки якщо виконавці розуміють її, вірять у неї, наділені достатньою владою і повноваженнями, щоб залежно від отриманих проміжних результатів відмовитися від різних елементів стратегії або розвивати їх далі.

Отже, менеджер повинен робити стратегічний вибір. Він передбачає розробку серії стратегічних альтернатив, які ґрунтуються на цілях компанії, її сильних і слабких сторонах, можливостях і загрозах. Потім, як відомо, має бути здійснена оцінка запропонованих варіантів та обрано найкращий варіант. Таке розуміння процесу стратегічного вибору зумовило популярність каскадного методу розробки стратегії, який передбачає прийняття низки стратегічних рішень, прийняття на їх основі стратегічного вибору і його практичну реалізацію [1, 2].

Проте, у надзвичайно мінливому сучасному світі видається слушним запровадити ітеративний підхід до вибору стратегії підприємства, який передбачає ухвалення рішень паралельно з безперервним аналізом результатів впровадження попереднього вибору та їхнє корегування. Таких підхід знижує ризик серйозних помилок на початковому етапі стратегічного вибору, а відтак зменшення витрат на їх усунення. Він забезпечує постійну взаємодію між менеджерами різних рівнів управління, безпосередню участь менеджерів бізнес-одиниць у процесі ухвалення рішень. Постійні перевірки дозволяють завчасно оцінити успішність стратегії в цілому. Також такий підхід дозволяє найповніше використати досвід усіх підрозділів компанії, рівномірно розподілити витрати на розробку стратегії та мати реальну оцінку поточного стану процесу розробки стратегії та забезпечити повну координацію дій всіх причетних до стратегічного вибору підприємства. Варто зазначити, що інколи доречно буде спочатку запровадити модифіковану каскадну модель [3, с. 33—51], а лише потім перейти до ітеративної.

У стратегічному мисленні оригінальність набагато менш важлива, ніж застосування вже наявних знань. Розробнику стратегії слід чітко розуміти, в яких випадках краще всього використовувати той чи той підхід і чим один підхід краще іншого. А найважливіше розробляти стратегію там, де її буде застосовано. Саме запровадженню такої практики і сприятиме ітераційна модель стратегічного вибору підприємства.

Література

1. *Ігнатієва І. А.* Стратегічний менеджмент: навч. посібник. — К. : Каравелла, 2012. — 480 с.
2. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління: підручник. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
3. *Лафли А., Мартин Р.* Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле / Алан Лафли, Роджер Мартин: пер с англ. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.