

Тема 3. Стратегування в умовах обмежень, невизначеності і непередбачуваності. Прогнозування і стратегічний форсайт

План

1. Внутрішні обмеження в діяльності підприємства та їх вплив на реалізацію стратегії.
2. Невизначеність бізнес-середовища та його вплив на реалізацію стратегії.
3. Непередбачуваність у бізнесі та його вплив на реалізацію стратегії.
4. Прогнозування та його роль у стратегічному менеджменті. Види й методи прогнозування.
5. Форсайт-дослідження: сутність, методика, об'єкти наукового передбачення. Форсайт-менеджмент.
Стратегічний форсайт.

Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42). С. 8-27. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/8-27.pdf>.

Теорія обмежень

Теорія обмежень системи була розроблена у 1980-х роках ізраїльським ученим Е. Голдраттом (Eliyahu Moshe Goldratt). Це філософія управління бізнесом, в основі якої лежить розуміння того, що успішність бізнесу зумовлюється ефективністю / продуктивністю його обмежень.

Теорія стверджує:

1) **кожне підприємство в кожний конкретний момент часу має певні обмеження своєї діяльності** – фізичні (матеріальні, виробничі), фінансові, людські, ринкові, часові, обмеження політики ведення бізнесу. Чим швидше будуть виявлені обмеження, тим більш обґрунтованими будуть стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу та зростання його продуктивності;



2) **обмеженнями можна управляти, а будь-яке обмеження можна здолати.**

Управлінські обмеження: управлінські кризи

Ларі Грейнер (L. Greiner) стверджує, що організація за час свого існування проходить через п'ять фаз розвитку.

1 - «**Зростання завдяки творчості**»: зростання організації завдяки створенню формалізованої структури управління, встановленню правил, пріоритетів і принципів роботи.

Утім, якщо компетенції керівників не відповідають цим завданням, виникає «криза лідерства»;

2 - «**Спрямоване зростання**»: зростання організації продовжується шляхом збільшення кількості структурних підрозділів. Однак, якщо централізоване управління перешкоджає прийняттю самостійних рішень керівниками підрозділів, закладаються передумови «кризи автономії»;

3 - «**Зростання через делегування**»: передбачає децентралізацію управління, але з часом можливою стає «криза контролю»;

4 - «**Зростання через координацію**»: керівництво організації знов вимушено повертається до жорсткого контролю робіт і посилює підзвітність підрозділів і працівників. Проте, як тільки формальні процедури беруть верх над загальними цілями і завданнями, виникає «криза заборон»;

5 - «**Зростання через співробітництво**»: триває пошук ефективних методів стимулювання персоналу, що може посилити інтенсивність праці і призвести до психологічного виснаження працівників. Розгортається «криза оновлення/зростання».

Модель організаційного розвитку за Л. Грейнером



Кадрові обмеження реалізації стратегії

- відсутність персоналу потрібної кваліфікації;
- низька мотивація праці;
- опір організаційним змінам і перетворенням.

Причинами опору змінам найчастіше є:

- недостатня інформованість персоналу або нерозуміння ним сутності того, що відбувається;
- ігнорування менеджерами змін корпоративних традицій та стилю роботи;
- проведення змін без урахування думок співробітників;
- недовіра до ініціаторів реформ;
- неадекватні системи винагороди персоналу в період реформування організації;
- економічний страх втрати заробітку, посади, гарантованої зайнятості тощо; загроза статусу чи кваліфікації працівника та інше.

Наслідками опору організаційним змінам (ОЗ) є:



Організаційні обмеження реалізації стратегії

Організаційні обмеження найчастіше мають **суб'єктивну природу**:

- брак ресурсів для реалізації стратегії, що паралізує команду і змушує її прямо або побічно саботувати впровадження стратегії;
- проблеми з комунікаціями й опрацюванням тих організаційних змін, які потрібні для впровадження стратегії;
- відсутність мотивації власника, топ-менеджерів, усієї команди для реалізації корпоративної стратегії взагалі, ділової або якоїсь функціональної стратегії;
- конфлікт стратегії бізнесу і особистої життєвої стратегії власника;
- розрив між візією та способами її реалізації.



Організаційна дисфункція

Організаційна дисфункція – нерівноважний динамічний стан підприємства, за якого лише окремі характеристики даної системи втрачають свою якість, що призводить або до відхилення моделі поведінки підприємства від оптимальної, або до закріплення неефективної норми, але при цьому підприємство продовжує функціонувати.

Організаційні дисфункції:

- 1) відхилення процесів, що відбуваються на підприємстві, та результатів його діяльності від існуючої норми;
- 2) збій у протіканні процесів і періодичне (або систематичне) недосягнення підприємством поставлених цілей.

Організаційна патологія

Організаційна патологія – стійке порушення оптимального функціонування і розвитку організації, неспроможність її елементів виконувати задані функції.

Види організаційних патологій на підприємстві:

- бюрократія;
- автаркія підрозділів;
- конфлікти;
- некерованість;
- переважання особистих інтересів над службовими;
- розрив між ідеями та їх реалізацією;
- суперечність стратегічних і оперативних складових;
- порушення принципу єдиноначальності;
- виникнення протидіючих угруповань усередині підприємства.

Управління обмеженнями

Управління обмеженнями відбувається циклічно: спочатку слід виявити перше ключове (найголовніше) обмеження, особливості і характер його впливу, усвідомити недоліки (суперечності) попереднього керування цим обмеженням, запропонувати та реалізувати нові підходи з подолання обмеження, виходячи з інтересів усіх стейкхолдерів.

Потім виявляються наступні обмеження, і цикл повторюється.

Кроки виявлення та усунення обмеження



Невизначеність бізнесу

Невизначеність бізнесу має місце, якщо:

а) відбуваються постійні зміни умов господарської діяльності;

б) неможливо встановити й точно спрогнозувати наслідки впливу на досліджувані об'єкти багатьох факторів (НТП, стихійного лиха, поведінки конкурентів і споживачів), оцінити майбутній розвиток подій;

в) відсутня повна інформація про внутрішні й зовнішні умови прийняття управлінських рішень або є неточна, суперечлива інформація щодо об'єкта дослідження та його середовища;

г) існує асиметрія інформації, тобто нерівний ступінь поінформованості економічних агентів про умови їх діяльності, предмет і умови угоди між ними. Деяка інформація іноді з різних причин узагалі приховується;

д) виникає багатокритеріальність і конфліктність в оцінці рішень, коли доводиться свідомо йти на компроміси.

Ризик у бізнесі

Ризик:

- можливість або реальна загроза відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних (мети);
- небезпека втрати ресурсів порівняно з варіантом, розрахованим на їх раціональне використання;
- імовірність виникнення збитків, неодержання доходів чи появи додаткових витрат порівняно з прогнозованим варіантом.



Оцінка та управління ризиком – науково обґрунтовані заходи щодо оптимізації ризику на всіх етапах прийняття й реалізації управлінських рішень. У загальному вигляді ці заходи включають виявлення ризиків, їх аналіз, вибір і застосування методів оптимізації, оцінку одержаних результатів.

Непередбачуваність у бізнесі та «джокери»

Теорія «тенденцій, що зароджуються», приділяє увагу так званим «джокерам» із сильним ефектом впливу з причини саме високого ступеня їх непередбачуваності.

«Джокери» означають події, ймовірність реалізації яких украй низька, але вони можуть відбутися раптово і мати серйозні наслідки (розвиток Інтернету; цунамі, що викликало аварію на атомній станції «Фукусіма» у 2011 р.; терористична атака в США 11 вересня 2001 року та ін.).

«Джокери» зазвичай породжують нові виклики для майбутнього, формують порядок для досліджень, розробок та інновацій, а також для соціально-економічної, екологічної політики та забезпечення безпеки. У багатьох випадках неможливо точно оцінити їх вплив на різні сфери життя.

Класифікація «джокерів»:

а) «джокери», які розвиваються за сценарієм зростання напруженості: ланцюжок майже непомітних подій, або трендів, менш значущих подій призводить до появи критичної напруженості (переломного моменту), після чого відбуваються «вибух» і радикальні зміни в системі;

б) «джокери» як раптові, несподівані події чи навіть катастрофи з серйозними наслідками, які вже мали місце раніше і будуть траплятися в подальшому: виверження вулканів, цунамі, циклони, землетруси, повені, які іноді призводять до загибелі цивілізації; технічний збій на ядерній або промисловій установці; падіння астероїда, що знищує цілі зони земної екосистеми. Даний вид «джокерів» почасти **передбачуваний**: імовірність настання деяких із них дуже низька і невизначена, але вона існує, причому з високим ефектом впливу; про інших точно відомо, що вони можуть трапитися (наприклад, аварії на небезпечних промислових об'єктах, виверження вулканів, землетруси);

в) «Чорні лебеді» (black swans).

«Чорні лебеді» (black swans)

Нассім Ніколас Талеб (N. N. Taleb) застосував термін «**Чорні лебеді**» для опису подій, які для спостерігача спочатку є несподіваними, аномальними і мають значний ефект, але згодом, при проведенні ретроспективного аналізу, приймаються як даність (мали місце бути) і розглядаються так, як ніби вони очікувалися.

«Чорний лебідь» - це явище або подія, настання якого неминуче, і на нього не можна вплинути вольовими зусиллями.



Як у стратегуванні врахувати чинник непередбачуваності?

- *прогнозувати гіпотетичні негативні сценарії подій;*
- *передбачати появу уявних «джокерів» та їх можливий вплив на бізнес.*

Як правило, «джокерів» виявляють шляхом опитувань фахівців підприємства: методом мозкового штурму, через онлайн-конференції, із залученням зовнішніх бізнес-консультантів.

Малюючи картину (формуєчи *сценарій*) уявних «джокерів», підприємства:

- здійснюють тестування нових стратегічних опцій; іншими словами, проявляють нестандартне мислення (новий погляд на процеси);
- приймають превентивні рішення з метою забезпечення стійкості до зовнішніх впливів і негативних сценаріїв розвитку подій; у багатьох випадках це забезпечує мінімізацію витрат і втрат підприємства;
- формуєчи більш «міцні» стратегії підприємства.

Прогнозування

Прогнозування дає можливість на основі аналізу стану і поведінки господарської системи в *минулому* та вивчення *сучасних* тенденцій зміни факторів, що впливають на досліджувану систему, правильно визначити траєкторії, кількісні та якісні параметри розвитку системи в *майбутньому*, розкрити зміст ситуації, у якій опиниться система під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Прогноз повинен містити *ймовірну оцінку* майбутніх результатів і оптимальних шляхів розвитку системи, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для його здійснення, з метою найкращого використання накопичених знань для вибору пріоритетних напрямів її науково-інноваційного розвитку.

Дослідження законів і способів прогнозування здійснює наука *прогностика*.



Типи прогнозування

1) *пошукове (генетичне) прогнозування* – визначення потенційних станів об'єкта дослідження в майбутньому на основі аналізу тенденцій його розвитку в минулому і зараз;

2) *нормативно-цільове прогнозування* – визначення цілей і орієнтирів («нормативів») майбутніх станів об'єкта, а після цього – необхідних і достатніх коштів, способів і шляхів їх досягнення. Цей вид прогнозу передбачає більш однозначну картину можливого майбутнього, а також більш реальну оцінку його досягнення з точки зору фінансових, кадрових та інших ресурсів підприємства.

Методи прогнозування

- 1) **економетричні моделі**, побудовані на основі статистичної інформації про минулі події. Прогнозні розрахунки робляться шляхом обробки статистичних рядів із використанням методів кореляції та модифікованих функцій Кобба-Дугласа, побудови міжгалузевих балансів тощо;
- 2) **методи екстраполяції (трендові методи)**, які базуються на виявленні тенденцій розвитку соціального процесу чи явища за достатньо тривалий період. Останні потім поширюються (продовжуються) на майбутнє з тим чи іншим коригуванням на основі експертних оцінок, або з частини об'єкта – на об'єкт дослідження в цілому;
- 3) **методи моделювання** – багатоваріантного, багатофункціонального дослідження. Завдання моделювання – відтворити на основі схожості з існуючим об'єктом інший, який замінює даний об'єкт (модель), є його аналогом.;
- 4) **методологія, основана на циклічно-генетичних закономірностях розвитку**, яка дає можливість ураховувати ритм циклічної динаміки в технологіях та економіці, генетичні обмеження, межі зміни успадкованого генотипу при зміні циклів, напрями адаптації систем до змін у довкіллі;
- 5) **експертні методи** – шляхом очних і заочних, індивідуальних, групових і масових опитувань певних категорій населення щодо їхніх очікувань у майбутньому.

Форсайт

Форсайт (від англ. *foresight* — погляд у майбутнє, передбачення) – це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування та організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації.

Форсайт-менеджмент – методологія управління, в основі якої лежать стратегічне планування та розуміння необхідності нести відповідальність за всі рішення не тільки в короткостроковій перспективі, а й у далекому майбутньому.

Форсайт, інтегрований у систему стратегічного управління фірми, є **стратегічним форсайтом**.

Особливості форсайт-досліджень

- форсайт дає можливість не вгадувати проблеми майбутнього, а ставити мету у вигляді бажаного очікуваного результату, а потім визначати необхідні стани та кроки по досягненню майбутнього з урахуванням ресурсів, які є або необхідні для цього. Причому передбачення здійснюється на *перспективу 25-50 років*;
- замовниками форсайту є, як правило, урядові організації та великі підприємства (корпорації) з тривалим часом існування, яким для стратегічного планування вкрай важливо знати перспективи інноваційного розвитку галузі, країни, світової економіки;
- до форсайту залучають широке коло *експертів* (інколи – декілька тисяч) із різних сфер діяльності. Опитують також групи населення (жителів регіону, молодь тощо), які безпосередньо зацікавлені у розв'язанні досліджуваної проблеми;
- при проведенні форсайту *використовуються різні методи* – окремо або в комбінації. Їх групують у технологічні (технологічні карти, аналіз частоти згадувань, картирування основних процесів), сценарні (мегатренди, багатокритеріальний аналіз, сценарне планування, написання есе та інші), аналітичні (Дельфі, SWOT-аналіз і/або аналіз інформаційних потоків, екстраполяція) та експертні методи (методика фокус-груп або панелей експертів, мозковий штурм, робота експертних комісій, огляд літератури тощо);
- центром форсайту є *сценарне планування* – побудова багатоваріантних сценаріїв подій з одночасною розробкою практичних заходів.