

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тимошенко Карина Віталіївна

к.е.н., доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця,

м. Харків, Україна

karyna.tymoshenko@ukr.net

Анотація: у статті виділено основні елементи стратегічного управління організації, дана їх загальна характеристика, а також перераховані інструменти, за допомогою яких організація може реалізувати ті чи інші етапи стратегічного управління, що дозволить своєю чергою організації посилити свій потенціал і конкурентоспроможність на ринку. Вибір інструменту залежить від місця організації на ринку, від внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому вона знаходиться.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія підприємства, ефективність, розвиток,

Потреба впровадження стратегічного управління в умовах ринкової економіки обумовлена тим, що останнім часом кардинально змінилося зовнішнє середовище, у якому функціонують вітчизняні підприємства. Нестабільне економічне становище більшості організацій взаємопов'язане з відсутністю управлінських здібностей, економічних знань і навичок роботи у керівників в умовах жорсткої конкуренції та мінливого зовнішнього середовища. І враховуючи, що роль середніх і малих організацій зросла в країні, вони також потребують застосування ідей та принципів стратегічного управління.

Розглянемо насамперед різні погляди щодо поняття «стратегічне управління».

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її

окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей [1].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [2].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [3].

Проаналізувавши дані поняття, можна дійти висновку, що стратегічне управління, що служить постановкам стратегічних цілей, будується з урахуванням стратегічних прогнозів. Процес стратегічного управління, наведений у структурно-логічній схемі (рис. 1), включає наступні етапи:

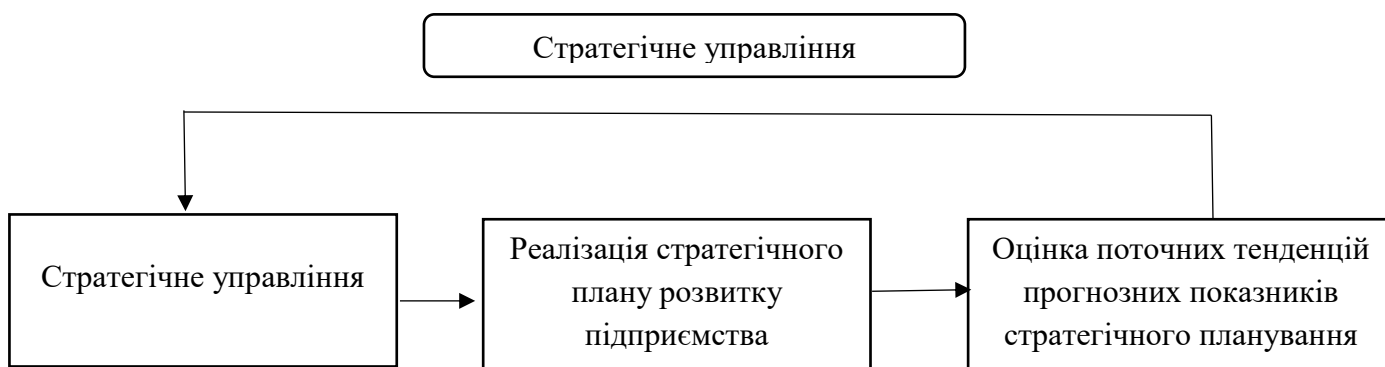


Рис 1. Стратегічне управління

Також треба відзначити специфіку третього етапу стратегічного управління, що є важливою відмінністю стратегічного управління від оперативного. При стратегічному управлінні основна увага фокусується на з'ясуванні того, чи реалізація стратегії призводить до досягнення поставлених

стратегічних цілей, а не на оцінці правильності здійснення стратегії, як при оперативному управлінні.

Якщо говорити загалом, то мета стратегічного планування – розробка комплексної програми орієнтації бізнесу на довгостроковий успіх. На етапі стратегічного планування розробляються цілі, місія організації та стратегія з урахуванням прогнозованих варіантів розвитку зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства.

При виробленні ефективної стратегії слід врахувати як тенденції факторів зовнішнього середовища підприємства (прогноз тенденцій політичних факторів, оцінка зовнішніх економічних, технологічних та соціальних факторів, прогноз відносин з постачальниками та клієнтами, аналіз тенденцій конкурентного середовища), так і тенденції факторів внутрішнього середовища підприємства (прогноз тенденцій внутрішніх економічних, технологічних та соціальних факторів, стан та перспективи вирішення питань комплектування персоналом, факторів «культури організації» та факторів, що впливають на організаційне середовище).

З огляду на тенденції розвитку теорії стратегічного управління обов'язково слід приділити увагу чинникам конкурентних переваг організації.

Також необхідно звернути увагу, що більшість авторів пропонують використовувати при аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища такий аналітичний інструмент, як SWOT-аналіз (пропонуються також інші – SNW-аналіз, STEP-аналіз, матриця можливостей, матриця загроз, профіль середовища тощо). Однак SWOT-аналіз має ряд недоліків, найбільш серйозні з них – має нереалістичну посилку про можливість керівників організації повністю пізнати її сильні та слабкі сторони та недостатню розробленість методики оцінки виявлених внутрішніх та зовнішніх факторів стратегії. Зокрема, майже нерозв'язними в ході SWOT-аналізу можуть стати труднощі розмежування сильних та слабких сторін організації та ринкових можливостей та загроз [3].

Також серед традиційних методів стратегічного аналізу можна виділити, наприклад, матрицю БКГ, яка націлена на опис асортиментів портфеля

організації з урахуванням темпу зростання ринку та часткою організації на ринку або матриця Мак-Кінсі, в якій відображено гнучкий підхід до фінансування стратегії.

До сучасних інструментів можна віднести сценарне планування, засноване на побудові варіантів сценаріїв розвитку майбутніх подій, або метод ARIS, що є комплексом засобів аналізу та моделювання діяльності організації та розробки автоматизованих інформаційних систем. У результаті можна сказати, що стратегічне управління при правильному його використанні може створити для діяльності організації ряд суттєвих та сприятливих факторів.

Заключними етапами стратегічного планування є формування стратегічного плану розвитку підприємства та його коректура, що складаються з формування стратегічних цілей та місії організації (та їх коректура); обґрунтування кількості, тимчасових характеристик та цільових показників етапів досягнення стратегічних цілей.

Щодо другого етапу стратегічного управління – етапу реалізації стратегічного плану розвитку підприємства – можна назвати таке: для ефективної реалізації стратегії слід довести цілі, стратегії і плани до кожного працівника з метою вироблення у працівника ясності, зацікавленості та відповідальності за виконувану роботу.

На цьому етапі спочатку встановлюється план реалізації стратегії з цільовими показниками. Для виконання стратегій на корпоративному та бізнес-рівні план складається на довгостроковий період, план реалізації стратегії на функціональному рівні може бути розроблений на короткостроковий період. На етапі реалізації стратегії має здійснюватися постійний аналіз досягнення цільових показників плану реалізації стратегії (оперативний контроль).

На третьому етапі стратегічного управління має бути проведено оцінку поточних тенденцій прогнозних показників стратегічного планування (рис. 2.).

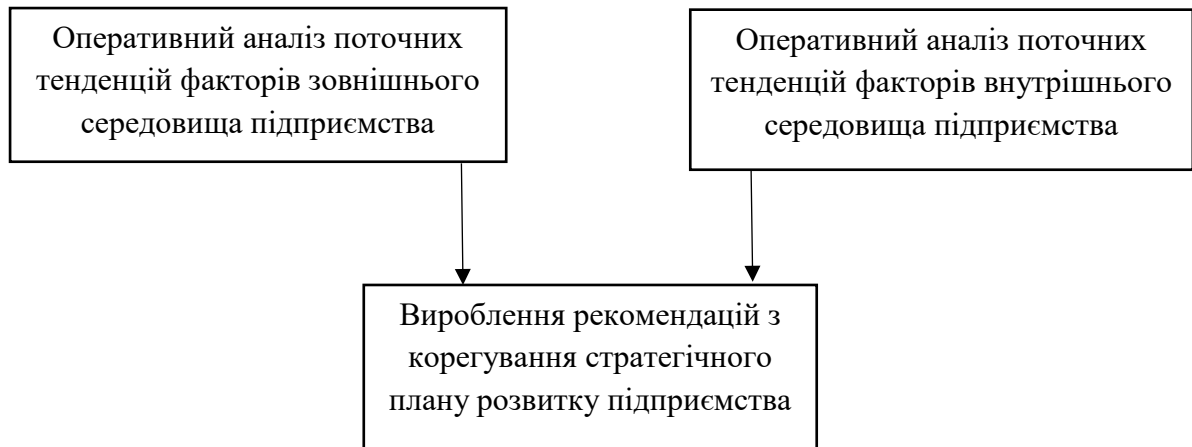


Рис. 2. Оцінка поточних тенденцій прогностичних показників стратегічного планування

Для цього проводиться оперативний аналіз кожної тенденції факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Даний етап є обов'язковою частиною стратегічного управління, оскільки на основі результатів аналізу тенденцій факторів зовнішнього та внутрішнього середовища виробляються рекомендації та вносяться корективи до стратегічного плану організації.

Список літератури

1. Aaker, David, and Christine Moorman. Strategic Market Management. 11th ed. Wiley, 2017. Web. 1
2. Ansoff Igor. Strategic Management 2007th ed. Palgrave Macmillan
3. Василенко В.О. Стратегічне управління: [навч. посібник] / Василенко В.О., Ткаченко Т.І. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396с.