

ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Баркова Катерина Олександрівна

Науковий керівник: д.е.н., проф. Лепейко Т.І.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Вперше про стратегічне управління було почуто у 60х.-70х. роках, коли виникла необхідність розділяти поточне управління на рівні виробництва і управлінням, яке проводиться на вищому рівні. Сутністю переходу від оперативного до стратегічного управління було у врахуванні зовнішніх факторів впливу на зміни.

Протягом останніх десятиліть багато вчених розглядали питання стратегічного управління та запропонували свої визначення. Проте найбільш конструктивним, на наш погляд, є визначення Д. Шенден та К. Хаттен, де говориться, що «стратегічне управління це процес визначення та (встановлення) зв'язку організації із її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей та в спробі досягнути бажаного стану взаємовідносин із оточенням за допомогою розподілу ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам» [1].

Об'єктами стратегічного управління є організації, стратегічні господарські підрозділи і функціональні зони організації.

Предметом стратегічного управління є:

1. Проблеми, які прямо пов'язані з генеральними цілями організації.
2. Проблеми і рішення, пов'язані з будь-яким елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але в даний час відсутня або є в недостатньому обсязі.
3. Проблеми, пов'язані із зовнішніми факторами, які є неконтрольованими [2].

Для більш детального розуміння чим займається стратегічне управління, треба розглянути різницю між оперативним управлінням та стратегічним. Порівняльна характеристика представлена у таблиці 1 [3].

Таблиця 1

Різниця між оперативним та стратегічним управлінням

Відмінна ознака	Оперативне управління	Стратегічне управління
Основне призначення організації	Виробництво товарів та послуг	Виживання в довгостроковій перспективі
Спосіб досягнення цілей	Ефективне використання внутрішніх ресурсів	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін в оточенні
Важливість фактору часу	Орієнтація на короткострокову та середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Роль персоналу	Робітник – один із ресурсів організації, виконавець робіт	Робітник – основа організації, джерело її благополуччя
Критерії ефективності	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Гнучкість і готовність до змін

Як ми можемо бачити, стратегічне управління розраховано брати до уваги зовнішні чинники та оцінювати персонал не як робочу силу, а як складову організації, яка є її основою.

Стратегічне управління базується на принципах [4], що вимагають їх обліку в процесі його реалізації. Основні з них:

1. Науковість в поєднанні з елементами мистецтва. Менеджер у своїй діяльності використовує дані і висновки багатьох наук, але в той же час повинен постійно імпровізувати, шукати індивідуальні підходи до ситуації. Реалізація цього завдання передбачає крім знань володіння мистецтвом ведення конкурентної боротьби, вміння знайти вихід із самої складної ситуації, зосередитися на ключових проблемах, виділити головні достоїнства своєї організації.

2. Цілеспрямованість стратегічного управління. Стратегічний аналіз і формування стратегії повинні підкорятися принципом цілеспрямованості, тобто бути завжди орієнтовані на виконання глобальної мети організації. На противагу вільної імпровізації і інтуїції стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлене спрямований розвиток організації і націленість управлінського процесу на рішення конкретних проблем.

3. Гнучкість стратегічного управління. Має на увазі можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляду в будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються. Реалізація даного принципу передбачає оцінку відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства, уточнення прийнятої політики та планів у разі непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби.

4. Єдність стратегічних планів і програм. Для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів повинні бути узгоджені і тісно пов'язані між собою. Єдність стратегічних планів комерційних організацій досягається за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів.

5. Створення необхідних умов для реалізації стратегії. Стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Процес стратегічного управління повинен включати створення організаційних умов для здійснення стратегічних планів і програм, тобто формування сильної організаційної структури, розробку системи мотивації, вдосконалення структури управління.

Щодо етапів стратегічного управління, то виділяють наступні [5]:

- аналіз середовища;
- визначення місії і цілей організації;
- формування і вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінка і контроль виконання стратегії.

Аналіз середовища є початковим процесом в стратегічному управлінні, так як він створює базу для визначення місії і цілей організації, вироблення стратегії

її розвитку. Внутрішнє середовище організації аналізується за наступними напрямками: маркетинг, фінанси і банківська справа, виробництво, персонал, організація управління. При аналізі зовнішнього оточення досліджуються економічні, політичні, соціальні, міжнародні чинники, а також фактори конкуренції. При цьому зовнішнє оточення ділять на дві компоненти: безпосереднє оточення (середовище прямого впливу) і макроокруження (середовище непрямого впливу). Метою стратегічного аналізу є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (це так званий SWOT-аналіз).

Процес визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів:

формулювання місії організації, яка в конкретній формі висловлює сенс її існування;

визначення довгострокових цілей;

визначення середньострокових цілей.

Формулювання і вибір стратегії передбачає формування альтернативних напрямків розвитку організації, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації. При цьому використовується спеціальний інструментарій, що включає кількісні методи прогнозування, розробку сценаріїв майбутнього розвитку, портфельний аналіз.

Реалізація стратегії є критичним процесом, так як саме він у випадку успішного здійснення призводить підприємство до досягнення поставлених цілей. Реалізація стратегії здійснюється через розробку програм, бюджетів і процедур, які можна розглядати як середньострокові і короткострокові плани реалізації стратегії. Основні складові успішного виконання стратегії:

мети стратегії і плани доводяться до працівників з тим, щоб досягти з їх боку розуміння того, до чого прагне організація, і залучити до процесу реалізації стратегії.

керівництво своєчасно забезпечує надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, формує план здійснення стратегії у вигляді цільових установок;

в процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої завдання і здійснює закріплені за ним функції.

Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів.

Таким чином, сутність стратегічного управління полягає у формуванні та реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в її діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Schendel D.E., Hatten K.J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. Academy of management proceedings, August 1972.
2. <http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm>
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2005.
5. http://infomanagement.ru/lekcija/Osnovnye_komponenty_i_etapy_strategicheskogo_upravleniya