



Концептуальні засади стратегічного управління

Стратегічне управління - це процес ідентифікації, планування та впровадження дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Воно включає розробку та виконання стратегій для адаптації підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Поняття і суть стратегічного управління



Хто ми зараз?

Аналіз потенційних можливостей підприємства: виробничих, організаційних, маркетингових, фінансових, кадрових та інших. Результатом такої діагностики є модель реальної ситуації.



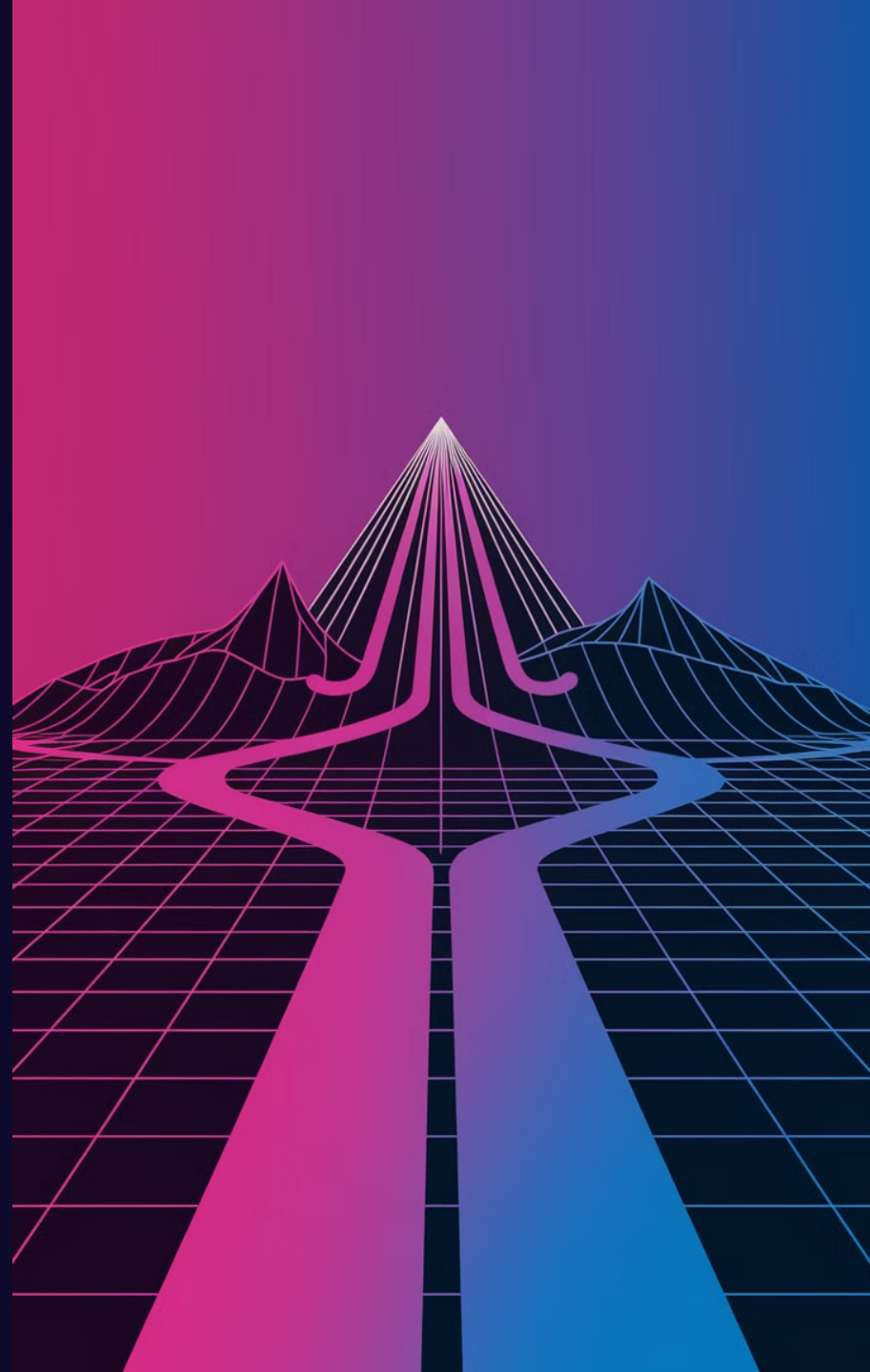
Чого ми прагнемо досягти?

Встановлення цілей на основі візії керівництва бізнесу в майбутньому. Оцінка можливих змін у зовнішньому середовищі. Формування ідеального уявлення про підприємство.



Як досягти поставлених цілей?

Розробка стратегій досягнення цілей з урахуванням зовнішніх факторів та оцінки потенційних ресурсних можливостей підприємства.





Базове уявлення про стратегічне управління

1

Шлях "а"

Швидкі та радикальні зміни на початковому етапі стратегічного управління, а потім поступове досягнення підприємством бажаного стану.

2

Шлях "б"

Чергування радикальних змін з періодами рефлексії, що слугують стартовим майданчиком для наступного поштовху до визначеної мети.

3

Шлях "с"

Обережні, поступові дії, пов'язані з незначними організаційними змінами, які, накопичуючи достатній досвід, мають призвести до суттєвих змін наприкінці планованого періоду.

Відмінності стратегічного управління від поточного

Оперативне управління

Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їх реалізації.

Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів.

Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу.

Персонал як ресурс організації, як виконавець окремих робіт і функцій.

Стратегічне управління

Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням.

Погляд ззовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі.

Орієнтація на довгострокову перспективу.

Персонал як основа організації, її головна цінність і джерело добробуту.



Принципи взаємозв'язку стратегічного і поточного управління

Принцип пріоритетності стратегічного управління

Передбачає розробку стратегічного плану розвитку виробництва як загального чи зведеного, який виявляє зміст цілей та взаємодій різних підрозділів на підприємстві та задає показники оперативних планів.

Принцип взаємообумовленості та опосередкованості

Стратегічні і поточні показники повинні бути взаємопов'язані та взаємообумовлені, формуючи єдину систему управління підприємством.

Принцип стійкості зв'язку

Забезпечення стійкого зв'язку між поточними та стратегічними показниками діяльності підприємства для ефективної реалізації стратегії.

Обмеження стратегічного управління



Неточність прогнозування

Стратегічне управління не може надати точної та детальної картини майбутнього



Філософія бізнесу

Стратегічне управління не може бути зведене до набору певних правил та процедур



Ресурсомісткість

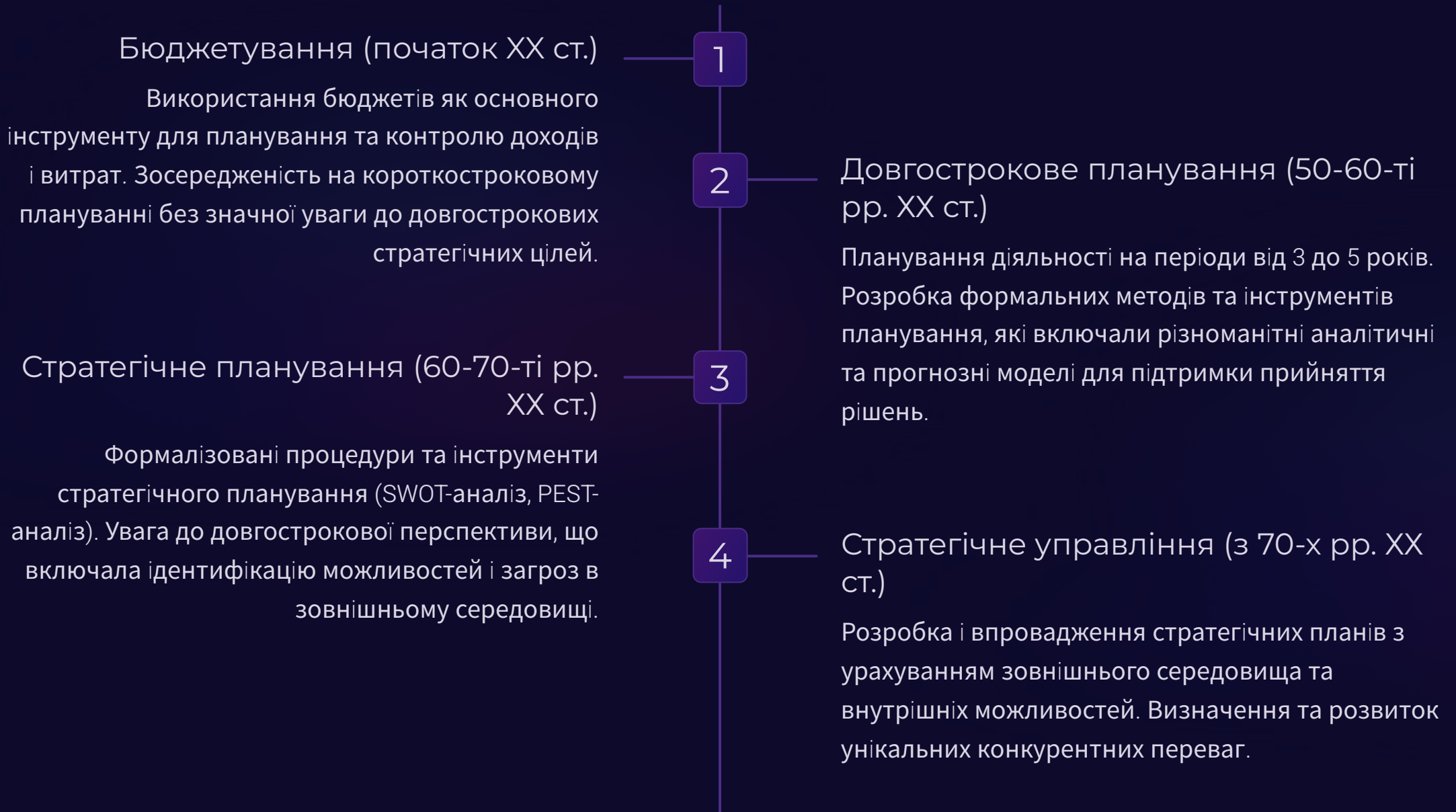
Для реалізації процесу стратегічного управління потрібні значні витрати часу та ресурсів



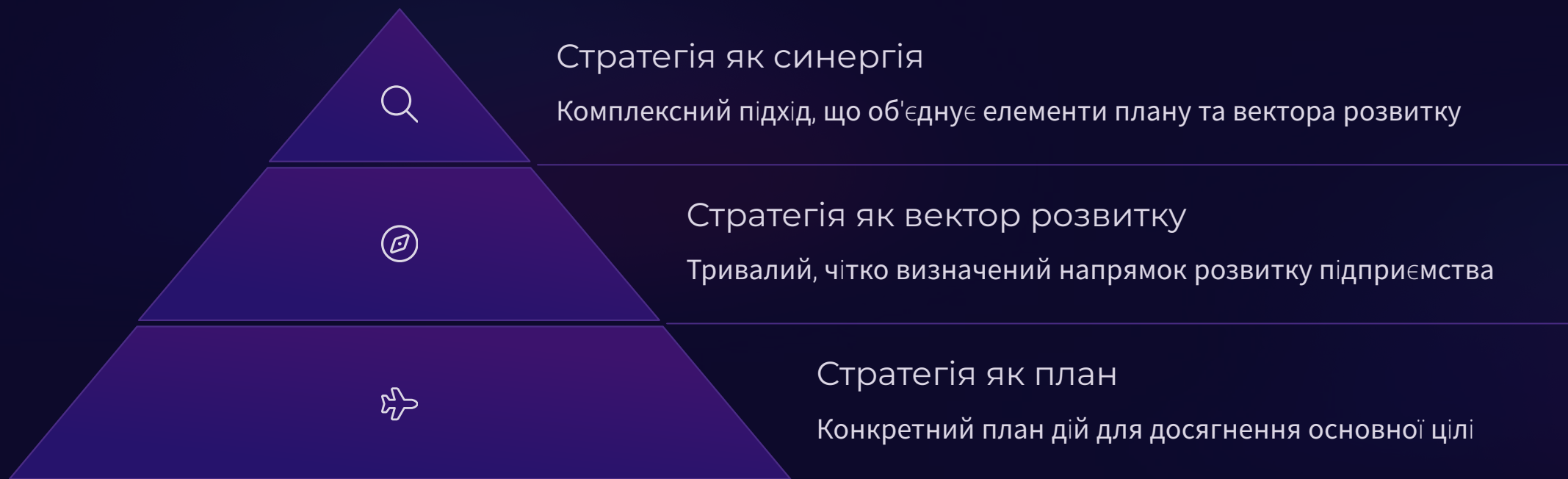
Ризик помилок

Помилки у стратегічному управлінні можуть призвести до значних негативних наслідків

Етапи становлення стратегічного управління



Сутність стратегії підприємства



Особливості стратегії підприємства

◎ Цілеспрямованість

Зосередження на досягненні конкретних, довгострокових цілей, що відповідають місії та візії підприємства.



Комплексність

Врахування всіх аспектів діяльності підприємства, включно з маркетингом, фінансами, операціями та людськими ресурсами.



Конкурентоспроможність

Використання сильних сторін підприємства та мінімізація його слабкостей, надаючи йому перевагу на ринку.



Гнучкість

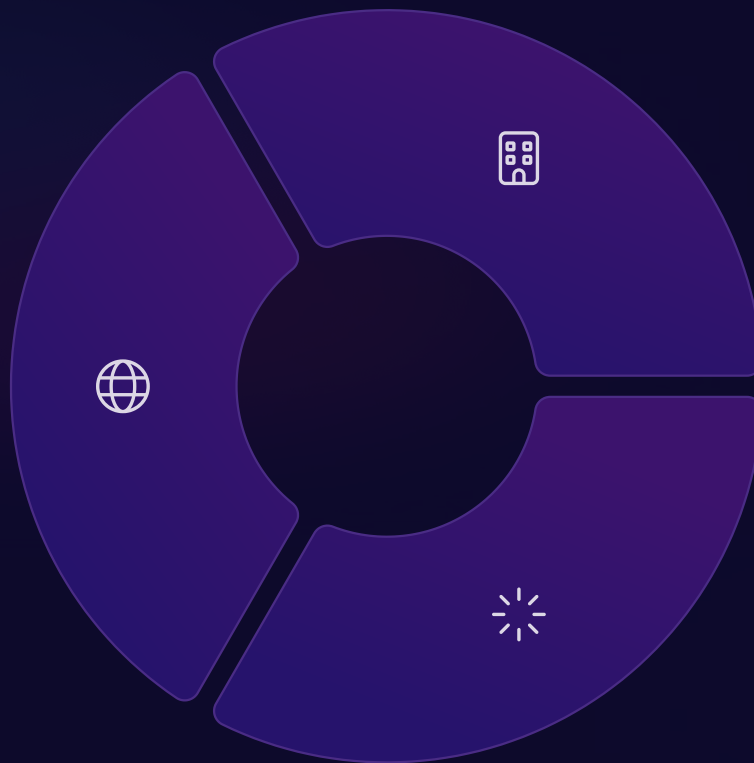
Здатність швидко реагувати на несподівані зміни та виклики зовнішнього середовища.



Ключові фактори впливу на зміст стратегії

Зовнішнє середовище

- Ринкова конкуренція
- Попит і потреби споживачів
- Технологічні зміни
- Регулятивне середовище
- Економічні умови



Внутрішнє середовище

- Ресурси та можливості
- Корпоративна культура
- Структура управління
- Фінансове становище
- Технічний стан та інноваційність

Лідерство та стратегічне бачення

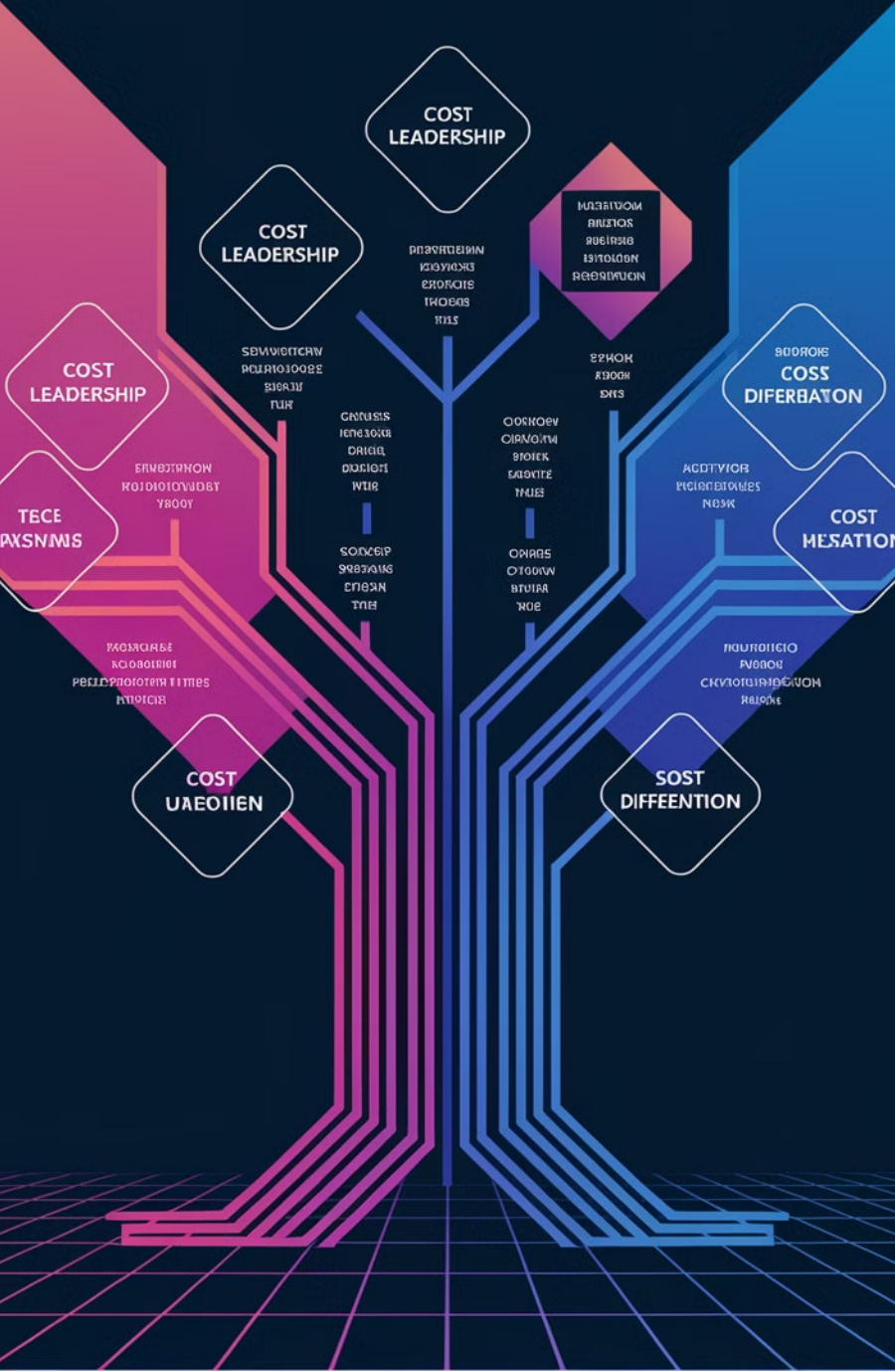
- Лідерські якості керівництва
- Стратегічні ініціативи керівництва

Класифікація стратегій за ієрархією в системі управління



Класифікація стратегій за різними ознаками

За функціональними ознаками	Маркетингова, операційна, виробнича, фінансова, соціальна, екологічна, стратегія НДКПР
За напрямом розвитку підприємства	Зростання, скорочення, сполучення базових альтернатив, ліквідація, виживання, стабілізація
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідерства, претендента, послідовника, новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування



Стратегічна піраміда за А. А. Томпсоном та Дж. Стріклендом

Корпоративна стратегія

Комплексний план дій, розроблений для досягнення довгострокових цілей і забезпечення загального напрямку розвитку організації. Визначає загальну місію, бачення та цінності компанії.

Ділова стратегія

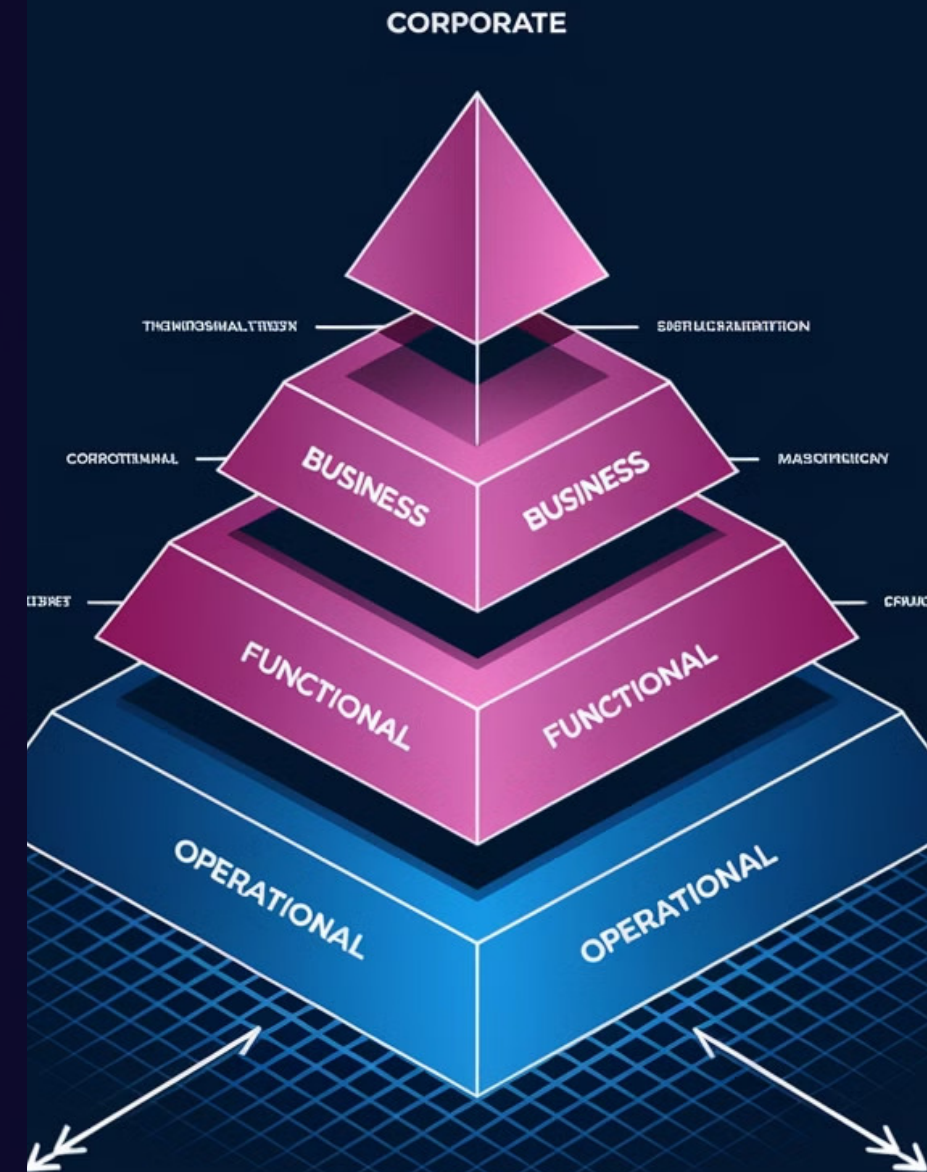
План дій, спрямований на досягнення конкретних цілей в межах окремого бізнес-напрямку або підрозділу компанії. Зосереджується на способах досягнення конкурентних переваг на ринку.

Функціональна стратегія

Плани та програми функціональних підрозділів компанії (маркетинг, фінанси, виробництво тощо), які підтримують бізнес-стратегії.

Операційна стратегія

Короткострокові плани та завдання, необхідні для досягнення стратегічних цілей на оперативному рівні. Включає конкретні дії та процедури.



Наукові школи стратегічного управління (частина 1)



Школа дизайну (моделі)

Стратегія є результатом ретельного наукового процесу. Після SWOT-аналізу та оцінки стратегічних альтернатив моделюється найкраща стратегія. Представники: І. Ансофф, П. Селзник, У. Ньюман, К. Ендрюс.



Школа планування

Формування стратегії є частиною процесу планування. Це формалізований, раціональний процес з окремими кроками, що супроводжуються визначенням цілей, розробленням бюджетів, програм і планів. Представник: І. Ансофф.



Школа позиціювання

Стратегія формується на основі конкурентного і галузевого аналізу з метою завоювання потрібної позиції стосовно до інших учасників ринку. Представники: Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер.

Наукові школи стратегічного управління (частина 2)



Інші важливі школи стратегічного управління включають: школу підприємництва (І. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер), когнітивну школу (Г. Саймон, Дж. Марч), школу навчання (Ч. Ліндблом, Дж. Марч), школу влади (Г. Аллісон), школу культури (Е. Ренман, Р. Норманн), школу довкілля (М. Ханнан, Дж. Фріман) та школу конфігурації (А. Чандлер).