

Лекція

Тема 1 Суть та основи стратегічного управління та контролю підприємства

Мета: з'ясувати сутність стратегічного управління та контролю, визначити їх основні принципи, етапи еволюції, відмінності від інших форм управління та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Ключові поняття: стратегія, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегічне мислення, конкурентоспроможність, контроль, зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

У XXI столітті підприємства функціонують у надзвичайно мінливому середовищі. Ринки глобалізуються, конкуренція посилюється, технології змінюються майже щодня, а поведінка споживачів стає все більш складною та непередбачуваною. В таких умовах неможливо досягти успіху, покладаючись лише на короткострокові рішення чи традиційні форми планування.

Світова економіка переживає період цифрової трансформації, де на перший план виходять інновації, штучний інтелект, автоматизація та гнучкі бізнес-моделі. Це робить управління більш складним, адже керівникам потрібно враховувати одночасно і технологічні, і соціальні, і геополітичні чинники.

Стратегічне управління сьогодні - це інструмент, який дає підприємству можливість не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й формувати власну траєкторію розвитку, створюючи довготривалі конкурентні переваги. Саме воно дозволяє компанії залишатися життєздатною у середовищі, де невизначеність є нормою.

Сутність стратегічного управління

Під стратегічним управлінням розуміють процес визначення довгострокових цілей організації, вибору стратегій їх досягнення, а також забезпечення реалізації цих стратегій шляхом оптимального використання ресурсів і контролю результатів.

На відміну від оперативного управління, яке вирішує тактичні завдання «тут і зараз», стратегічне управління спрямоване у майбутнє. Воно відповідає на ключові запитання: куди рухається підприємство? яких результатів воно прагне досягти? якими шляхами воно може цього досягти?

Важливо розуміти, що стратегічне управління охоплює не лише планування, а й організацію, мотивацію персоналу, координацію дій і контроль. Це системний процес, що поєднує всі підрозділи компанії.

Сутність стратегічного управління полягає у створенні балансу між внутрішніми можливостями та зовнішніми викликами. Якщо підприємство не має стратегії, воно стає заручником випадкових рішень і втрачає конкурентоспроможність.

Передумови виникнення та еволюція стратегічного управління

Стратегічне управління виникло у 60–70-х роках ХХ століття, коли світова економіка увійшла у фазу динамічних змін.

Передумови були такими:

1. Посилення конкуренції. Збільшення кількості виробників на ринку змушувало підприємства шукати нові інструменти боротьби за клієнта. Наприклад, американські корпорації почали активно застосовувати стратегічний аналіз, щоб передбачати дії конкурентів.

2. Науково-технічний прогрес. Нові технології скорочували життєвий цикл продукції. Товар, який ще вчора був інновацією, сьогодні вже втрачає актуальність. Це змусило менеджерів мислити стратегічно.

3. Інтернаціоналізація бізнесу. Зростання міжнародної торгівлі призвело до того, що компанії повинні були враховувати не лише внутрішні, а й зовнішні фактори, виходити на глобальні ринки.

4. Зростання ролі споживача. Попит став більш диференційованим. Якщо раніше виробник диктував умови, то тепер споживачі вимагали якості, сервісу, швидкості доставки.

5. Невизначеність середовища. Політичні кризи, економічні коливання, нестабільність валют змусили підприємства шукати способи зменшення ризиків через стратегічні рішення.

Еволюція стратегічного управління пройшла кілька етапів: від довгострокового планування (1950-ті), до стратегічного планування (1970-ті), а потім до комплексного стратегічного менеджменту (1990-ті і дотепер). Сучасний етап відзначається використанням цифрових технологій, Big Data, аналітики та моделювання сценаріїв.

Концепція стратегічного управління: принципи та риси

Концепція стратегічного управління базується на кількох ключових принципах: орієнтація на довгострокові перспективи, взаємозв'язок внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей, системність та комплексність

рішень, постійний моніторинг середовища, гнучкість стратегій, орієнтація на створення конкурентних переваг.

Характерними рисами її застосування є:

- чітке визначення місії підприємства;
- формулювання стратегічних цілей;
- інтеграція всіх рівнів управління;
- активне використання сучасних методів аналізу (SWOT, PEST, бенчмаркінг, сценарний аналіз).

У практиці компаній концепція виявляється у здатності швидко реагувати на зміни. Наприклад, українські ІТ-компанії у 2022 році масово переорієнтовували діяльність на іноземні ринки, використовуючи принципи стратегічного менеджменту.

Стратегічне мислення як основа прийняття управлінських рішень

Стратегічне мислення — це здатність керівника бачити «картину в цілому», передбачати тенденції розвитку ринку, оцінювати ризики й формувати альтернативні сценарії.

Воно поєднує аналітичні навички, інноваційність, здатність працювати з невизначеністю та вміння формувати бачення майбутнього.

Типовими помилками у відсутності стратегічного мислення є орієнтація лише на короткостроковий прибуток або копіювання дій конкурентів без власного бачення.

Прикладом стратегічного мислення є здатність українських аграрних компаній швидко перебудувати експорт у нові логістичні коридори через ЄС після блокування традиційних портів.

Управління в умовах централізовано-планової та ринкової економіки

У централізовано-плановій економіці підприємства працювали за директивними планами держави. Вони не мали можливості формувати власні стратегії, а конкуренція була фактично відсутня. Це призводило до низької ефективності, відсутності інновацій і надлишку неякісної продукції.

У ринковій економіці підприємства отримали свободу вибору стратегій, але водночас зіткнулися з високими ризиками та необхідністю постійного вдосконалення. Тут стратегічне управління стає ключовим фактором виживання, адже лише ті компанії, що бачать майбутнє і діють на випередження, залишаються конкурентоспроможними.

Порівняння «закритого» та «відкритого» підприємства

Закрите підприємство орієнтується на внутрішні процеси і ресурси, практично не враховуючи вплив зовнішнього середовища. Це характерно для епохи планової економіки.

Відкрите підприємство розглядає себе як частину соціально-економічної системи, активно взаємодіє з клієнтами, партнерами, державними органами, громадами.

Сучасне підприємство має бути відкритим: його конкурентоспроможність залежить від здатності інтегруватися у міжнародні ланцюги постачання, налагоджувати співпрацю зі стейкхолдерами, швидко реагувати на суспільні запити.

Рівні планування

У практиці менеджменту виділяють кілька рівнів планування:

1. Поточне - вирішення щоденних завдань.
2. Бюджетування - розподіл ресурсів.
3. Довгострокове планування - орієнтація на кількарічну перспективу.
4. Стратегічне планування - інтеграція всіх рівнів, формування глобальних цілей.

Наприклад, у виробничій компанії поточне планування охоплює графіки роботи цехів, бюджетування визначає витрати на сировину, довгострокове планування - розширення виробничих потужностей, а стратегічне планування - вихід на нові ринки.

Стратегічне і оперативне управління: відмінності та взаємозв'язок

Стратегічне управління - це «компас», який показує напрям руху. Оперативне - «щоденна робота», яка забезпечує рух у заданому напрямі.

Вони відрізняються горизонтом дії, рівнем невизначеності, масштабом рішень. Проте обидва типи управління є взаємодоповнюючими. Якщо стратегія задає напрям, то операційні дії забезпечують практичну реалізацію.

Контроль у стратегічному управлінні

Контроль дозволяє перевірити, наскільки результати відповідають запланованим цілям.

Існує три види контролю: попередній (до початку дій), поточний (у процесі) та підсумковий (після досягнення результатів).

Наприклад, попередній контроль може включати оцінку ринкових ризиків перед запуском нового продукту, поточний - аналіз продажів у середині року, а підсумковий - оцінку виконання стратегії наприкінці періоду.

Без ефективної системи контролю стратегія залишається декларативною.

Стратегічне управління - це основа довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Його сутність полягає у формуванні цілей, виборі стратегій, реалізації та контролі.

Підприємство потрібно розглядати як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Поєднання стратегічного мислення, планування та контролю забезпечує розвиток і стійкість бізнесу навіть в умовах високої турбулентності.