

ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Тема 9

“Процес забезпечення
реалізації стратегій
організації”

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

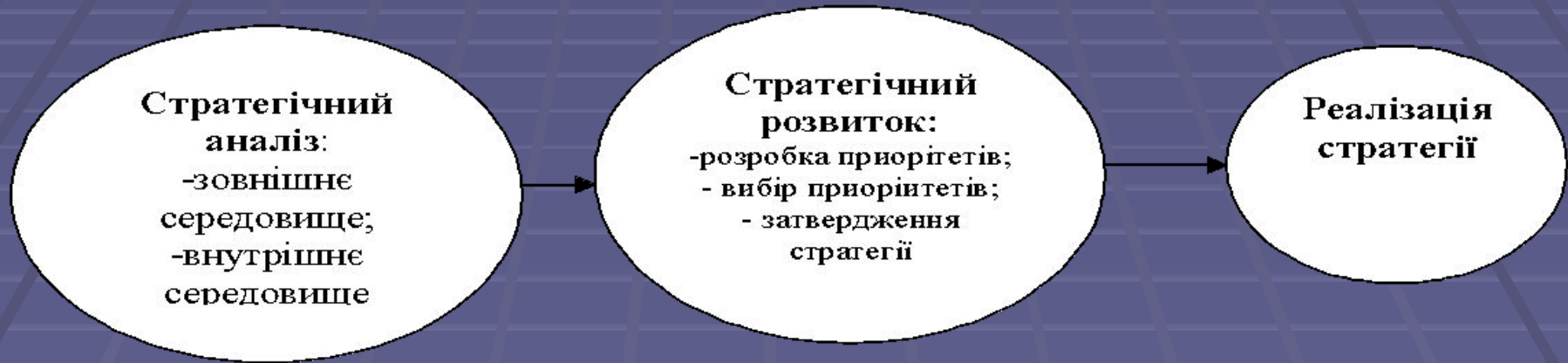
- 9.1. Особливості етапу стратегічного управління – реалізація корпоративної стратегії
- 9.2. Управлінський облік в системі стратегічного менеджменту
- 9.3. Стратегічний контролінг
- 9.4. Організація стратегічного управління на підприємстві

9.1. Особливості етапу стратегічного управління – реалізація корпоративної стратегії

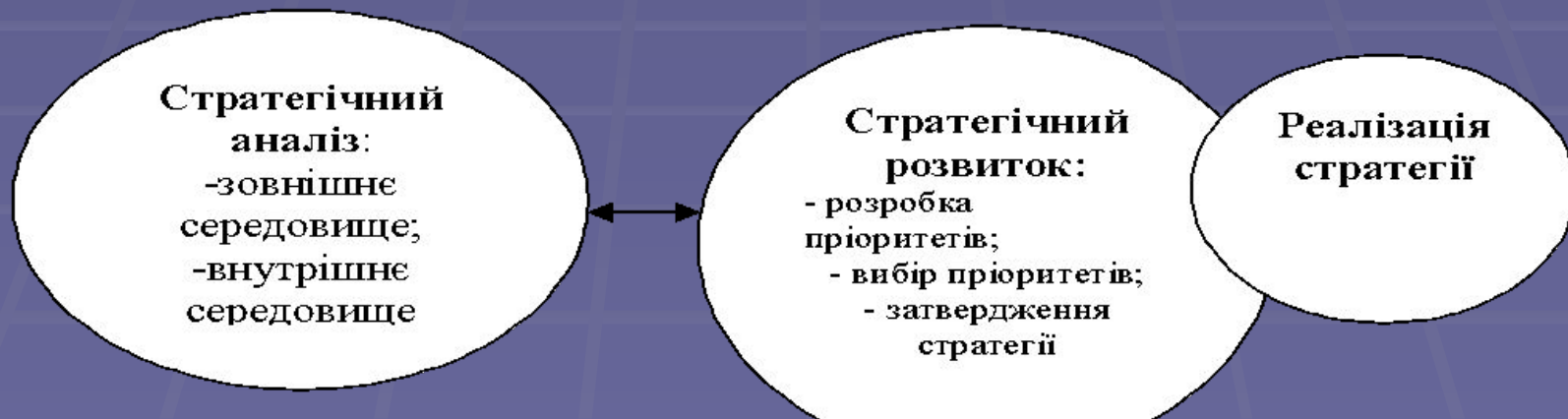
- Два підходи:
 - ✓ На основі стратегічного планування;
 - ✓ На ситуативному управлінні

Підходи реалізації стратегії

1. Універсальний (prescriptive) підхід



2. Гнучкий ситуаційний (emergent) підхід



Основними етапами процесу реалізації стратегії є:

- запуск конкретної стратегії;
- здійснення стратегічних змін;
- завершення конкретної стратегії.

На етапі *запуску стратегії* кожний рівень менеджменту організації повинен вирішувати свої особливі завдання.

- Особливі і головні завдання вирішують вищі менеджери компанії:
 - ✓ проводять кінцевий поточний аналіз зовнішнього середовища організації;
 - ✓ закінчують коректування стратегії з внесенням всіх необхідних змін;
 - ✓ затверджують стратегію та документально оформляють початок виконання стратегії.

Другим етапом реалізації стратегії – є впровадження стратегічних змін.

Стратегічні зміни - це основний конструктивний зміст корпоративної стратегії.

Основними галузями стратегічних змін є:

- інформування та мотивація персоналу;
- лідерство та стиль менеджменту;
- базові цінності та корпоративна культура;
- організаційна та інші структури;
- фінансове та інші ресурсні забезпечення;
- компетенція та навички персоналу.

Останнім етапом процесу реалізації стратегії є завершення конкретної стратегії

| Найменування підходу | Головне стратегічне питання для лідера-керівника | Ключова роль менеджера організації |
|--|---|--|
| 1. Командний (авторитарний) | Як я формулюю стратегію організації? | Спеціалісти в галузі стратегічного планування |
| 2. Контролер (контролюючий підхід) | Стратегія організації мною засвоєна. Як я повинен прослідкувати за її виконанням? | Контроль організації по всій структурі |
| 3. Партнер (підхід, що реалізується через співробітництво) | Як я повинен зацікавити менеджера в стратегічному плануванні, щоб вони були зацікавленими в реалізації стратегії? | Основні координатори |
| 4. Культурний лідер (підхід, що реалізується через зміни корпоративної культури) | Як я можу зацікавити в процесі реалізації стратегії персонал організації? | Навчальні тренери |
| 5. Вихователь чемпіонів (чемпіонський підхід) | Як я можу мотивувати менеджерів, щоб вони намагались стати | Завдання стартових умов та нагорода переможців |

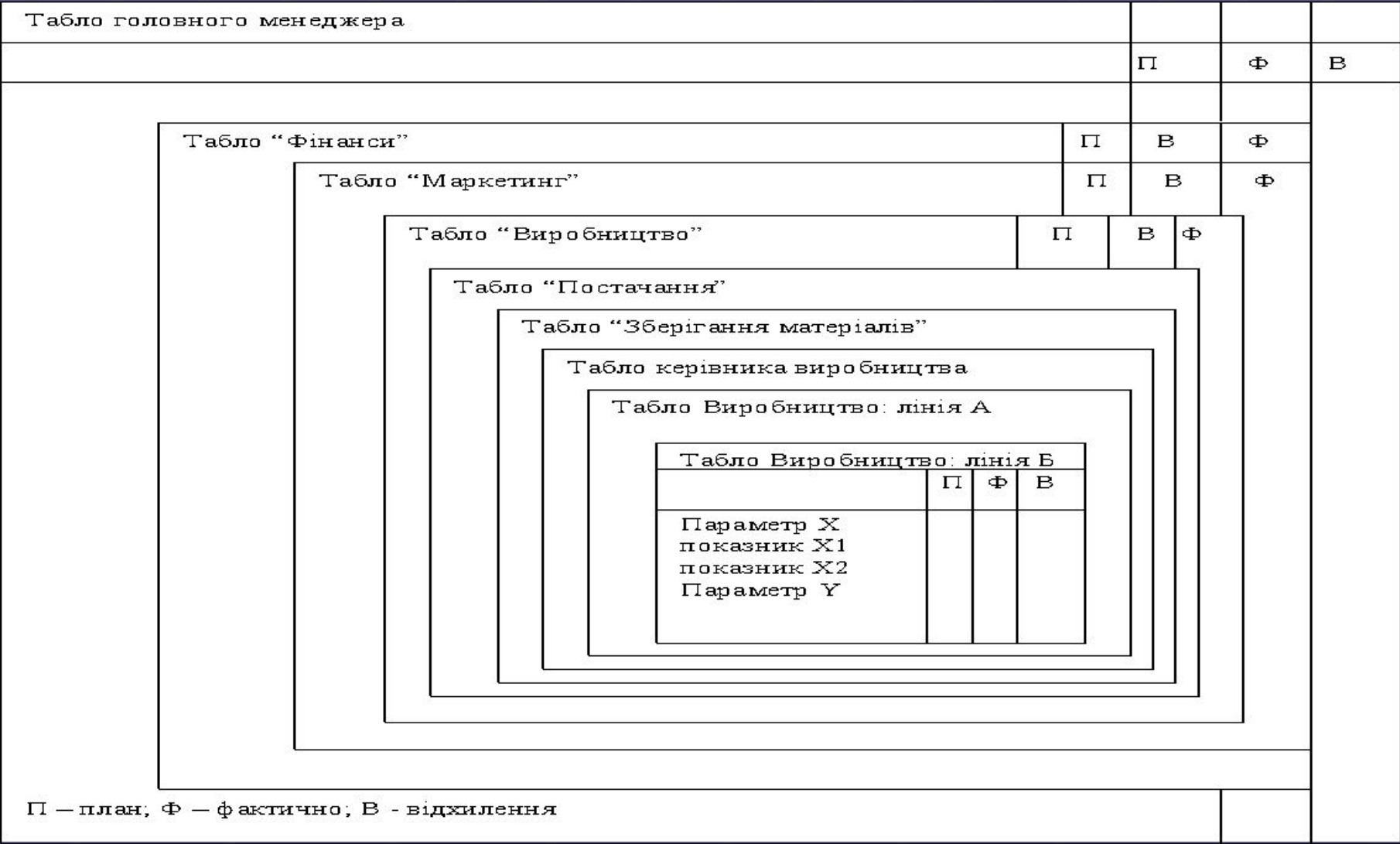
2. Управлінський облік в системі стратегічного менеджменту

- *Стратегічний управлінський облік* – це система управлінського обліку, спрямована на прийняття стратегічних управлінських рішень.

Облікова система може забезпечувати потреби стратегічного менеджменту різними шляхами, зокрема:

- використанням даних обліку для аналізу ринків, на яких діятиме підприємство;
- наданням ключової інформації, пов'язаної з обраними стратегіями;
- забезпеченням зворотного зв'язку щодо досягнутих результатів та їх узгодженням із стратегічними цілями;
- наданням інформації стосовно довгострокових наслідків різних напрямів дії.

зараз досить актуальним є впровадження і використання в обліку різних систем збалансованих оцінок.



9.3. Стратегічний контролінг

- *Стратегічний контролінг* - це координація функцій стратегічного аналізу, планування, та коректування стратегії; здійснення контролю за діяльністю всієї організації в цілому а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення.

До основних функцій стратегічного контролю відносять:

- контроль реалізації корпоративної стратегії;
- становлення та розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- моніторинг стратегічних показників, в тому числі окремо по зовнішньому середовищу та по потенціалу організації;
- первинний по елементний стратегічний аналіз;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій організації в зовнішньому середовищі;
- участь в визначенні цілей організації;
- координація усіх етапів стратегічного менеджменту.

4. Організація стратегічного управління на підприємстві

- Узагальнюючи досвід вітчизняних та зарубіжних компаній, можна запропонувати напрями організаційного удосконалення стратегічного управління:
 - декомпозиція складних цілей на менш складні для здійснення обмеженого управління з порівняно простою метою;
 - розподіл загальних функцій управління на управлінські завдання, на яких спеціалізуються менеджери та виконавці, які орієнтуються на досягнення однієї або декількох цілей;
 - розробка системи корпоративних нормативів, що визначають чітку організацію управління;
 - формування в системі управління єдиної інформаційної бази, що може бути відкритою для всіх рівнів управління;
 - зміна схеми планування у напрямі застосування її до методології стратегічного менеджменту;
 - розвиток підрозділів, що будуть вирішувати задачі стратегічного управління.

Обґрунтовуючи підхід організації процесу стратегічного управління необхідно враховувати:

- відношення керівництва підприємства до можливих змін умов діяльності;
- відношення керівництва до впровадження на підприємстві процесу стратегічного управління;
- де повинен відбуватися процес стратегічного управління в межах організаційної структури управління;
- як забезпечити координацію спеціалістів, які задіяні в процесі стратегічного управління;
- як налагодити систему стратегічного контролю на підприємстві.

Схема організації процесу стратегічного управління на підприємстві

