

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ: แนวทางสู่ความสำเร็จและการพัฒนาอย่างยั่งยืน Strategic Management in the Public Sector: Pathways to Success and Sustainable Development

ภควดี อนุญาหงษ์¹, ศทามาศ เตโช², จุฬาลักษณ์ บุญสุข³

Bhakawadee Anuyahong¹, Katamars techo², Churalak Bunsuk³

^{1,2,3}สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

^{1,2,3}Department of Public Administration, Administration Faculty of Management Science,
Sakon Nakhon Rajabhat University

Corresponding author's e-mail: Bhakawadee2545@gmail.com¹, katamars.te64@snru.ac.th²,
Churalak.aaernn@gmail.com³

Received: January 31, 2024

Revised: December 2, 2024

Accepted: December 18, 2024

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง โอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสวอท 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ และการกำหนดเป้าหมาย 3) การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบทบาทและส่วนงานต่าง ๆ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ

คำสำคัญ: การจัดการเชิงกลยุทธ์, การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การจัดวางทิศทางขององค์กร, การกำหนดกลยุทธ์, การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์, การควบคุมเชิงกลยุทธ์

Abstract

The objectives of this study on strategic management include environmental analysis, establishing organizational direction, strategy formulation, strategy implementation, and strategic control. The result from the study showed that 1) environmental analysis aims to know opportunities and obstacles obtained by analyzing the external environment and the strengths and weaknesses obtained from the analysis of the internal environment, or more commonly referred to as SWOT analysis. 2) Establishing organizational direction includes vision, mission 3) Setting goals involves formulating long-term plans that are based on strengths, weaknesses, opportunities, and obstacles. The strategy considers three levels: Corporate Strategy, Business Strategy, and Personal Strategy. 4) The process of Strategy Implementation involves transforming strategies and policies into action plans that align with various roles and functions. 5) Strategic Control is a crucial function that involves monitoring, auditing, and evaluating the strategies under implementation. implemented.

Keywords: Strategic Management, Environmental Analysis, Establishing Organizational Direction, Strategy Formulation, Strategy Implementation, Strategic Control

บทนำ

ในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านการแข่งขันที่สูงขึ้น และด้านความต้องการของลูกค้า ดังนั้น จึงทำให้ผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อภาวะที่เปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร กำหนดทิศทางของธุรกิจ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาว ขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม 2) เป็นการบริหาร ที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว 3) เป็นการตัดสินใจที่อาศัยขั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป 4) ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร และ 5) มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

ความหมายของกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” มาจากภาษาอังกฤษว่า strategy ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Samuel Paul (1983) ได้ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์เชิงปฏิบัติการและนโยบายรวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผน

Pitts and Lei (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จ หรือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) ได้ให้นิยามไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุ เป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน นอกจากนี้ นักวิชาการอื่น ๆ กล่าวถึงความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

คำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (strategic management) ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้ จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2549) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจการวางแผน การดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Wheelen and Hunger (2000) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) ทั้งภายใน และภายนอกองค์การการจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) ซึ่งเป็นแบบแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผล การ ควบคุม (evaluation and control) และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (opportunities) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (threats) โดยคำนึงถึง จัดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

Thompson and Strickland (1999) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy – implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกันได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้
3. การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวัง ไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนด วิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนี้ (อิศราวดี ชำนาญกิจ, 2564)

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
 - ช่วยให้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน
 - ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกัน
 - ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ
2. ลดความเสี่ยง
 - ช่วยให้วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)
 - ช่วยให้จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ช่วยให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
3. ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ช่วยให้จัดสรรทรัพยากรไปยังกิจกรรมที่มีความสำคัญ
 - ช่วยให้ลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ
 - ช่วยให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดด้วยทรัพยากรที่มี
4. เพิ่มประสิทธิผล
 - ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 - ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น
 - ช่วยให้สร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม
5. ตอบสนองต่อความต้องการของ stakeholders
 - ช่วยให้เข้าใจความต้องการของ stakeholders
 - ช่วยให้พัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการ
 - ช่วยให้สร้างความพึงพอใจให้กับ stakeholders
6. บรรลุเป้าหมาย
 - ช่วยให้กำหนดเป้าหมายที่ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound)
 - ช่วยให้ติดตามผลและประเมินผล
 - ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. อยู่รอดและเติบโต

- ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง
- ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ช่วยให้ขับเคลื่อนการเติบโตอย่างยั่งยืน

8. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

- ช่วยให้เข้าใจคู่แข่ง
- ช่วยให้พัฒนากลยุทธ์ที่เหนือกว่า
- ช่วยสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง

ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐมีลักษณะสำคัญหลายประการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลาและสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ (ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ, 2562)

ประการแรก การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นไปที่อนาคต (Future-oriented) ซึ่งหมายถึงการมองไปข้างหน้าและคาดการณ์ถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะในด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

ประการที่สอง คือ การมุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change-oriented) ซึ่งหมายถึงการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้

ประการที่สาม การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารแบบองค์รวม (Holistic approach) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาทุกองค์ประกอบขององค์กร เช่น ทรัพยากร บุคลากร โครงสร้างและกระบวนการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สี่ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result-based focus) ซึ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ พร้อมทั้งติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ห้า การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-oriented) ซึ่งหมายถึงการพิจารณาและคำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวัง และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ

ประการสุดท้าย การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-range planning) โดยการวางแผนระยะยาวนั้นจะครอบคลุมตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถเติบโตและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐจึงมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและการพัฒนาของประเทศ

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์ขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก โดยแต่ละระดับมีบทบาทและความสำคัญที่แตกต่างกันในการบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Hill et al., 2014)

1. **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)** กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่ครอบคลุมองค์การทั้งหมด มีเป้าหมายเพื่อกำหนดทิศทางและกรอบแนวทางสำหรับการดำเนินงานขององค์การ โดยประกอบด้วย

- การกำหนด **วิสัยทัศน์ (Vision)**, **พันธกิจ (Mission)**, และ **เป้าหมาย (Goals)** เพื่อสร้างความชัดเจนในทิศทางขององค์การ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis)

- การเลือกแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม เช่น การขยายธุรกิจหรือการปรับตัวในตลาด

- การจัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณและบุคลากร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

2. **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)** กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปยังแต่ละธุรกิจหรือแผนกภายใต้โครงสร้างขององค์การ โดยเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ผ่านกระบวนการ ดังนี้ (Porter, 1985)

- การวิเคราะห์คู่แข่งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

- การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) หรือการลดต้นทุน (Cost Leadership)

- การพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

- การจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

3. **กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy)** กลยุทธ์ระดับหน่วยงานเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในระดับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในองค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรและธุรกิจ ประกอบด้วย (Mintzberg et al., 1998)

- การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงาน เช่น การวางแผนงานสำหรับฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

- การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

- การจัดสรรทรัพยากรและบุคลากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จ

- การติดตามผลและประเมินผล เพื่อปรับปรุงและพัฒนา

โดยสรุป กลยุทธ์ขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับหลัก ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy), กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy), และกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional Strategy) ซึ่งแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารและดำเนินงานขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ภาพรวมที่กำหนดทิศทางขององค์การทั้งหมด โดยมุ่งเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ เพื่อสร้างความชัดเจนและเป็นแนวทางในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและอุปสรรค รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจเน้นไปที่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของแต่ละธุรกิจภายใต้โครงสร้างองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์คู่แข่ง กำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างหรือการลดต้นทุน รวมถึงการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ส่วนกลยุทธ์ระดับหน่วยงานเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินงานในระดับหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่า โดยมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน การพัฒนาแผนปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งสามระดับของกลยุทธ์นี้เชื่อมโยงกันอย่างมีระบบ เพื่อให้องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างรายได้เปรียบในตลาด และบรรลุเป้าหมายในระยะยาว

การกำหนดกลยุทธ์องค์การ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้สามารถเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่ได้ (Kotler & Keller, 2016)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันจะพิจารณาจากสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ความแข็งแกร่งและจุดอ่อนขององค์กร (Strengths and Weaknesses) และโอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อม (Opportunities and Threats)

1.1 ความแข็งแกร่งขององค์กร (Strengths and Weaknesses) การพิจารณาความแข็งแกร่งขององค์กรจะช่วยให้สามารถระบุทรัพยากร ความสามารถ และจุดเด่นที่องค์กรมีอยู่ เช่น ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ หรือฐานลูกค้าที่มั่นคง ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพได้ ส่วนจุดอ่อนขององค์กรจะเป็นการระบุข้อจำกัด เช่น ปัญหาด้านการเงิน การขาดทักษะบางด้าน หรือกระบวนการที่ไม่ทันสมัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในตลาด

1.2 โอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อม (Opportunities and Threats) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการเติบโต เช่น แนวโน้มของตลาดที่เปิดกว้าง หรือการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ขณะเดียวกัน การพิจารณาอุปสรรคจะช่วยให้องค์กรสามารถระบุปัจจัยภายนอกที่เป็นข้อจำกัด เช่น การแข่งขันที่รุนแรง หรือการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

2. การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันแล้ว องค์กรจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 4 กรณี ดังนี้ (Kotler & Keller, 2016)

2.1 กรณี "เด่น และ เอื้อ" (Strengths and Opportunities) ในกรณีที่องค์กรมีจุดแข็งและสามารถพบโอกาสในตลาด กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การขยายธุรกิจและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการขยายสู่ตลาดใหม่หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

2.2 กรณี "ด้อย และ ไม่เอื้อ" (Weaknesses and Threats) หากองค์กรมีจุดอ่อนและเผชิญกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การลดขนาดธุรกิจเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การลดการลงทุนหรือการยุบรวมหน่วยงานที่ไม่ทำกำไร

2.3 กรณี "เด่น แต่ไม่เอื้อ" (Strengths but Threatened) ในกรณีที่องค์กรมีจุดแข็งแต่เผชิญกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การรักษาสถานะเดิมโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่และปกป้องฐานลูกค้าเดิม

2.4 กรณี "เอื้อ แต่ไม่เด่น" (Opportunities but Weak) หากองค์กรมีโอกาสในตลาดแต่มีจุดอ่อนในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่เหมาะสมคือกลยุทธ์การหันเห (Turnaround Strategy) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กร เช่น การปรับกระบวนการธุรกิจหรือการพัฒนาทักษะของบุคลากร

สรุป การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่จะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานในภาครัฐเป็นกระบวนการที่สำคัญในการวางแผนการพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ต้องพิจารณาหลายปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานในระดับประเทศ กระบวนการนี้มีก่เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของภาครัฐ ทั้งในด้านความแข็งแกร่งและจุดอ่อน รวมถึงโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005); Wheelen & Hunger (2017)

ขั้นตอนแรกในการกำหนดกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situational Analysis) ซึ่งจะช่วยให้ภาครัฐสามารถเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) ของหน่วยงานภาครัฐ การพิจารณาความสามารถที่มีอยู่และปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมกับการประเมินโอกาสและอุปสรรค (Opportunities and Threats) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม หรือ เศรษฐกิจ

หลังจากนั้น ขั้นตอนที่สอง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) ของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางในระยะยาวและวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินงาน ต่อไปคือการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting) เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายต้องชัดเจน วัดผลได้ และสามารถบรรลุได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่สาม คือ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจใช้เครื่องมือหรือแบบแผนต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT หรือการวิเคราะห์ PESTEL ในการเลือกแนวทางกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกได้

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินผลและการปรับปรุงกลยุทธ์ (Evaluation and Adjustment) ซึ่งภาครัฐต้องติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกนั้นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หากพบว่ามีอุปสรรคหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุป การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในภาครัฐไม่เพียงแต่จะช่วยในการบรรลุผลลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่ยังช่วยในการสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของภาครัฐด้วย

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน หน่วยงานภาครัฐจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติได้อย่างเป็นระบบ (จิระ หงส์ลดาธมย์, 2555)

1. **เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้งบประมาณ** การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถจัดสรรงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนที่ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญของโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนมากที่สุด ซึ่งช่วยลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรและเพิ่มคุณค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ

2. **การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ** กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การตัดสินใจในภาครัฐมีความแม่นยำมากขึ้น เนื่องจากใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงลึกเป็นฐานการตัดสินใจ ส่งผลให้การกำหนดนโยบายและโครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

3. การประสานงานและความร่วมมือ หนึ่งในผลลัพธ์สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ กระบวนการนี้ช่วยลดปัญหาความซ้ำซ้อนและเพิ่มความสอดคล้องในการดำเนินงาน ส่งผลให้การบริหารจัดการมีความเป็นเอกภาพ

4. ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการด้วยความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะมากขึ้น โดยกระบวนการวางแผนและการประเมินผลอย่างเป็นระบบช่วยสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนว่า การดำเนินงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด

5. การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ข้อมูลเชิงลึกในการประเมินสถานการณ์และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

6. การพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐยังช่วยสนับสนุนการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาว โดยการวางแผนที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนรุ่นปัจจุบันและอนาคต

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สร้างความโปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบัน

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญในการกำหนดแนวทางและวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจถึงสถานการณ์รอบตัวทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์นี้ครอบคลุมถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก จะมุ่งเน้นไปที่การประเมินปัจจัยที่สร้างโอกาส เช่น เหตุการณ์ เวลา และสถานที่ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการระบุอุปสรรคที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร สำหรับสภาพแวดล้อมภายใน จะวิเคราะห์จุดแข็งที่แสดงถึงความสามารถหรือทรัพยากรที่เหนือกว่าคู่แข่ง และระบุจุดอ่อนที่ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสม

2. การจัดทำทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) การกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมาย ซึ่งการกำหนดทิศทางเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการวางแผนกลยุทธ์และการดำเนินงานในอนาคต

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรพัฒนาแผนระยะยาว โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรต้องเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ กลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy): เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางรวมขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มุ่งเน้น

การสร้างความสำเร็จเปรียบในตลาดเฉพาะ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เน้นการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ที่ใหญ่กว่า

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ให้เป็นรูปธรรม โดยครอบคลุมถึงการวางแผนปฏิบัติการ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาโครงสร้างหรือระบบบริหารให้เหมาะสม ผู้บริหารต้องประสานกลยุทธ์ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางเดียวกัน การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิธีการวัดผลที่สามารถประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ได้

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัตินั้นสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากพบข้อผิดพลาดหรือปัญหาใด ๆ จำเป็นต้องปรับปรุงหรือแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสม เพื่อรักษาความสำเร็จและความต่อเนื่องของการดำเนินงานในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- โกวิท วงศ์สุรวัฒน์. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. (2555). เอกสารประกอบการสัมมนา 8K's + 5 K's ทูมมนุษย์คนไทยในการรองรับประชาคมอาเซียน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2562). *แนวคิด หลักการ และกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- วุฒิชัย กิตติธรากร. (2561). *การวิเคราะห์กลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2565). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งประเทศไทย.
- Abraham, S. c. (2006). *Strategic management an integrated approach*. New Delhi: Vikas Publishing House.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management, Concepts and Cases*. Boston: Pearson.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases*. London: Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.