



**ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ



Стратегічне управління підприємством

Гнатенко Аліна Ігорівна

доцент кафедри економічної політики та
менеджменту



Зміст навчальної дисципліни:

Лекції – 16 год. (8)

Семінари– 14 год. (7)


**Форма підсумкового контролю
успішності навчання – *залік***



Оцінювання знань студентів:

Загальна оцінка включає три складові:

- оцінку за активність на семінарах – 40 %;**
- оцінку за виконання реферату – 30 %;**
- оцінку за виконання тестових завдань – 30 %.**



Тема 1: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Перелік питань:

- 1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління.**
- 2. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління.**
- 3. Сутність поняття «стратегія підприємства».**
- 4. Особливості стратегічного управління.**
- 5. Досвід стратегічного управління на українських підприємствах**

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління.

1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління.

- 1 У другій половині ХХ століття спостерігається невідповідність завдань, зумовлених внутріфірмовими і зовнішніми змінами та досвіду, отриманого у першій половині ХХ століття.
2. Множинність завдань поряд з розширенням географічних рамок національних економік призводить до подальшого ускладнення управлінських проблем.
3. Зростає роль вищої ланки управління
4. Посилюється нестабільність зовнішнього середовища, що підвищує вірогідність стратегічних несподіванок, раптових змін, їх непередбачуваність.



Все це потребує використання гнучкого управління, яке забезпечить адаптацію підприємства до швидко змінного навколишнього середовища.

1.1. Передумови розвитку теорії стратегічного управління.

Етапи розвитку корпоративного управління

- ✓ бюджетно-фінансовий контроль;
- ✓ управління на основі екстраполяції;
- ✓ передбачення змін;
- ✓ стратегічне управління.

Порівняльні характеристики систем управління

| Параметри Етапи | Управління на основі контролю | Управління на основі екстраполяції | Управління на основі передбачення змін | Стратегічне управління |
|----------------------------|---|------------------------------------|--|---|
| <i>Гіпотеза</i> | Минуле повторюється | Тенденції зберігаються | Нові явища/тенденції передбачувані | Часткова передбачуваність по слабким сигналам |
| <i>Тип змін</i> | Повільні реакції фірми | Порівнюються з реакцією фірми | | Швидкі реакції фірми |
| <i>Процес</i> | Циклічний | | | Реальний час |
| <i>Основа управління</i> | Контроль відхилень, комплексне управління | Цільове управління | Стратегічний аналіз | Врахування розвитку ринку та зовнішнього середовища |
| <i>Акцент в управлінні</i> | Стабільність/реактивність | Передбачення | Дослідження | Творчість |
| <i>Період</i> | З 1900 р. | З 1950-х рр. | З 1960-х рр. | З 1980-х рр. |

1.2. Концепція стратегічного управління. Предмет та об'єкт стратегічного управління.

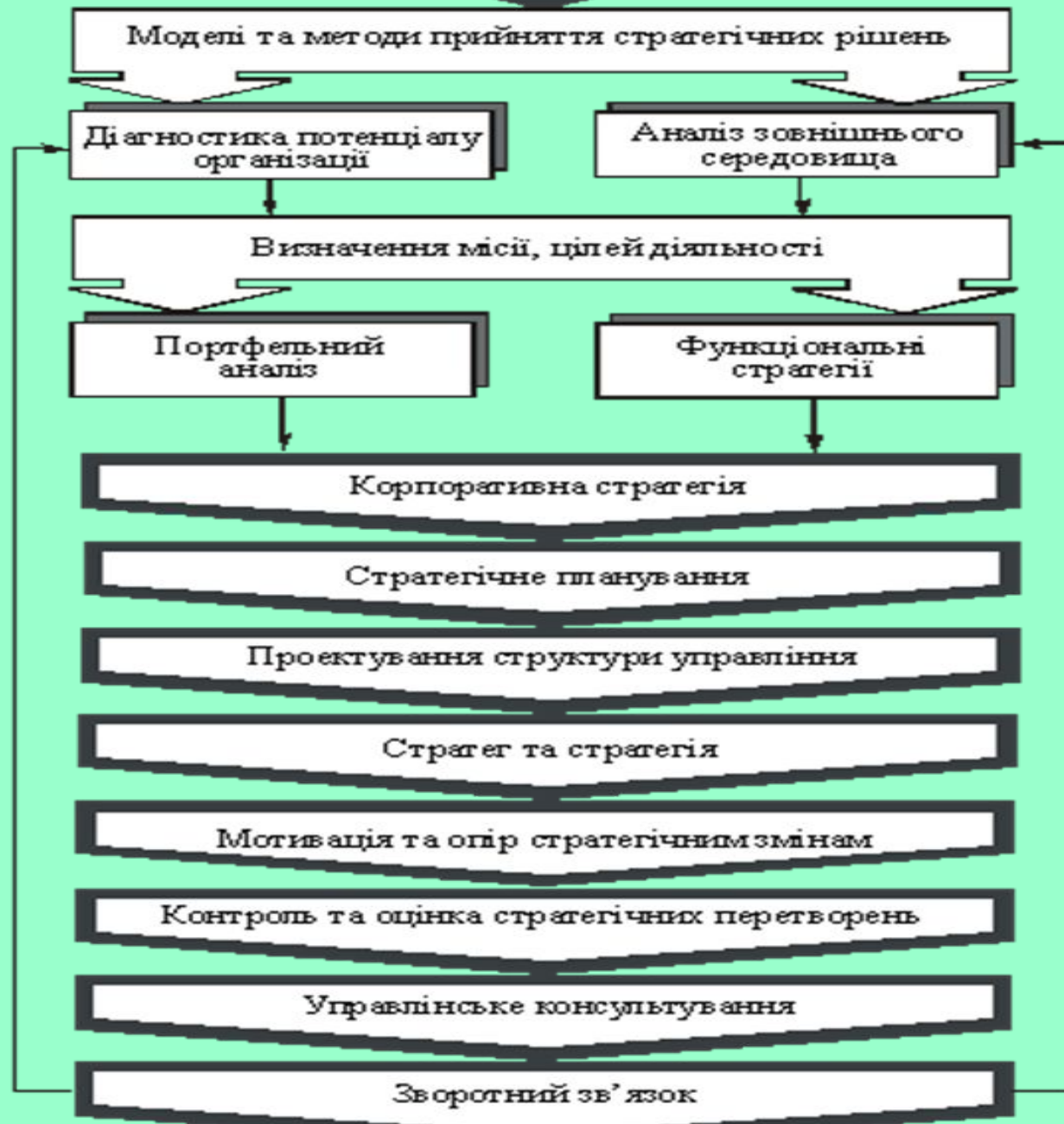
Концепція стратегічного управління — це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також визначають необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Характерні особливості концепції стратегічного управління:

- Базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства; підприємство при цьому розглядається як відкрита система.
- Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.
- Концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації.
- Допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів.
- Передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств
- Створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу існувати в довгостроковій перспективі.



КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



Стратегічне управління – це:

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 ефективного функціонування в умовах **нестабільного зовнішнього середовища**.



Стратегічне управління — багатоплановий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють оптимізації відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем під час досягнення визначених стратегічних цілей.

Метою стратегічного управління є розвиток потенціалу та підтримання стратегічної спроможності підприємства до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Єдність, узгодженість та внутрішній зв'язок стратегічних напрямків визначають її ефективність. Редовиті зусилля на індивідуальному рівні призводять до успішних результатів на ринку

К. Ендрус, 1987

Систематизованій підход до стратегічних напрямків

1. Планування діяльності організації
2. Стратегічне реагування в реальному часі через власний менеджмент
3. Систематичного управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень

Розробити стратегію організації до зовнішнього середовища, забезпечити координацію внутрішніх процесів та стратегічний розвиток

Процес, спрямований на визначення напрямків діяльності організації та забезпечення зможу виконати завдання

упродовж визначеного періоду, і водночас забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду

Дж. Коул, 1994

Чітко виділені «формальні» (втілені в документах) стратегічне планування, управління корпорацією, система та механізми її окремих ланок, побудовані таким чином, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії для перемоги в конкурентній боротьбі

управлінський інструментарій стратегій у поточних умовах. Дарські плани, які ті...



Функції стратегічного управління

- ✓ **Планування стратегії**
- ✓ **Організація виконання стратегічних планів**
- ✓ **Мотивація за досягнуті стратегічні результати**
- ✓ **Контроль за процесом виконання стратегії**



Принципи стратегічного управління

- ✓ *Науковість*
- ✓ *Цілеспрямованість*
- ✓ *Гнучкість*
- ✓ *Єдність стратегічних планів і програм*
- ✓ *Створення необхідних умов для реалізації стратегії*

Предмет стратегічного управління – базисні процеси в організації й за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації.



Об'єктами стратегічного управління

є досягнення змін з найменшими витратами та у найбільш короткі терміни, ніж у конкуруючих господарських систем, на трьох рівнях управління підприємства:

1. Корпоративний рівень (підприємство в цілому).
2. Бізнес-рівень (стратегічне поле бізнесу).
3. Функціональний (структурні підрозділи підприємства).

1.3. Сутність поняття «стратегія підприємства».

СТРАТЕГІЯ

- План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей [86, с.11]
- Дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності [86, с.19]
- Комбінація з апланованих дій та швидкість рішень стосовно адаптації до нових досягнень та нової дисципліни на полі конкурентної боротьби [86, с.20]
- Підприємницька діяльність, якій притаманні азарт та ризик [86, с.21]
- Установлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей (А. Чандлер)
- набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності (І. Ансофф)
- Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії (Б. Карлоф)
- Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей (М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт)

Стратегія –

**документ, у якому
визначаються пріоритети,
стратегічні цілі та напрями
розвитку підприємства.**

Strategy

Strategy
plan or method
achieve a goal or s
organizational act



Характерні риси стратегії

Стратегія як засіб досягнення мета та орієнтир-ціль, яких прагне досягти організація, можуть змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії

Процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку

Сформульована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів

Стратегія має узгоджуватися з місією, орієнтирцями, які визначила для себе організація

ХАРАКТЕРНІ
РИСИ СТРАТЕГІЇ

Необхідно, щоб у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на певний рівень очікуваних результатів

У процесі розробки стратегії неможливо

визначитися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернативних напрямків розвитку

Безпосереднє використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку

Підходи до визначення стратегії:

Стратегія як процес

- 1.«Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для організації положення А);
- 2.«Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для організації положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б.

Стратегія як результат

Ототожнення мети та стратегії шляхом встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.



Цілі

Стратегічні результати діяльності

Політика

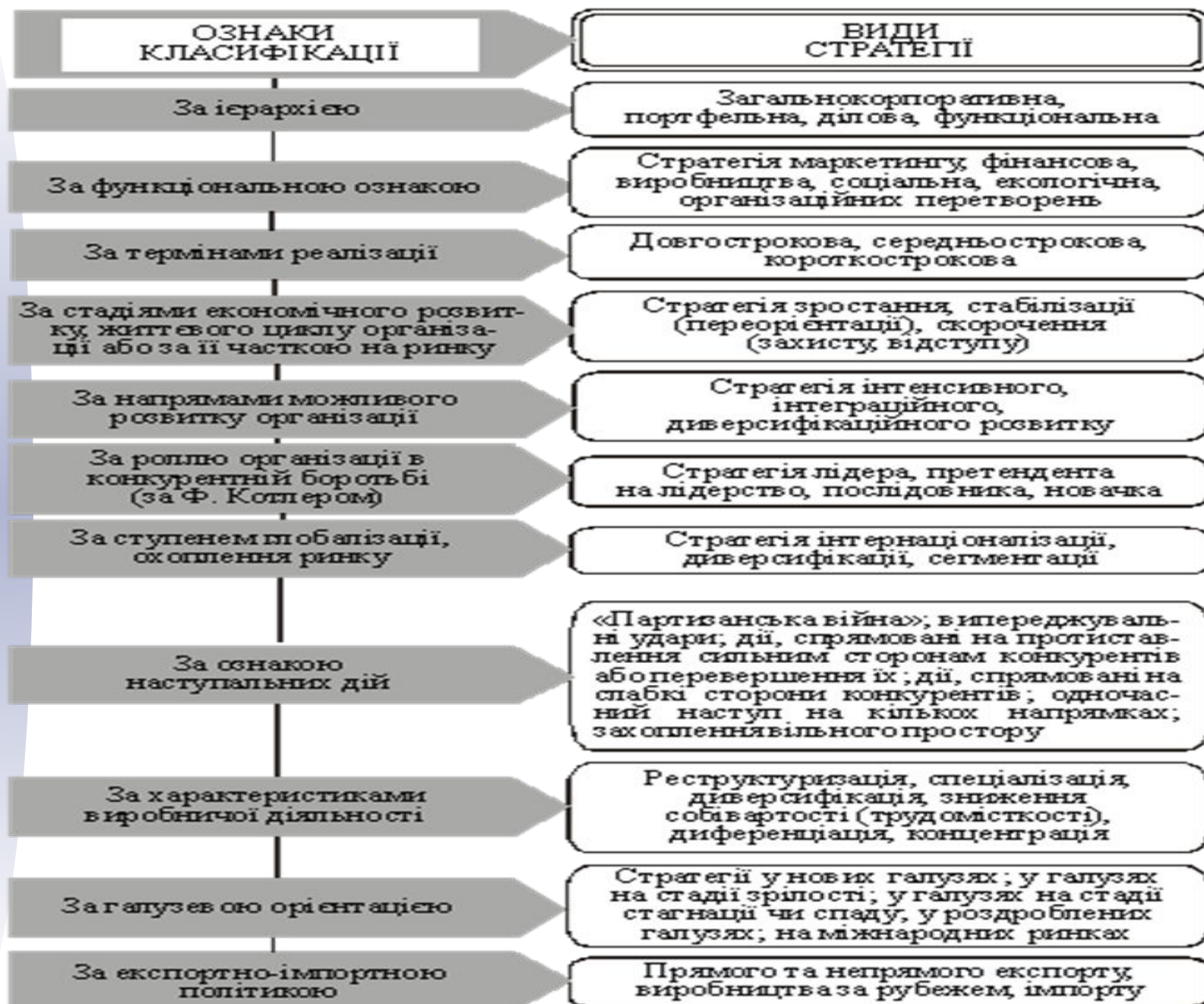
Правила організаційних дій

Плани

Сукупність конкретних дій з урахуванням наявних ресурсів

Елементи стратегії підприємства

Класифікація стратегій



Приклад виявлення елементів загальнокорпоративної стратегії



Фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- ✓ потреби клієнтів;
- ✓ наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- ✓ наявність необхідних ресурсів;
- ✓ можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- ✓ рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- ✓ тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- ✓ кадровий потенціал та ін.

Тема 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

1.4. Особливості стратегічного управління.

| Характеристика | Оперативне управління | Стратегічне управління |
|--|--|---|
| Місія, призначення | Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації | Виживання організації в довгостроковій перспективі через установку динамічного балансу з оточенням, яке дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності організації осіб |
| Об'єкт концентрації уваги менеджменту | Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів | Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні |
| Облік фактора часу | Орієнтація на короткострокову й середньострокову перспективу | Орієнтація на довгострокову перспективу |
| Основа побудови системи управління | Функції й організаційні структури, процедури, техніка й технологія | Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок |
| Підхід до управління персоналом | Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій | Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя |
| Критерій ефективності управління | Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу | Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку й зміни залежно від зміни оточення |

Порівняння оперативного і стратегічного управління

Особливості стратегічного управління:

- Стратегічне управління не може дати точний й детальний опису стану фірми і її положення в бізнес-середовищі.
- Система стратегічного управління - це певна філософія або ідеологія бізнесу й менеджменту, яка не повинна зводиться до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідна комбінація інтуїції й мистецтва, високого професіоналізму й творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.
- Для впровадження системи стратегічного управління необхідні більші витрати часу й ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.
- У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити ніякими ефективними прийманнями оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.



1.5. Досвід стратегічного управління на українських підприємствах

Проблеми впровадження стратегічного планування на українських підприємствах:

- негативний досвід директивного планування;
- нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, тобто унеможлиблюють планування;
- небажання встановлювати мету та розробляти стратегії;
- опір змінам з боку персоналу підприємства і бажання надалі використовувати звичні характеристики системи;
- матеріальні та часові обмеження, які є стійкими бар'єрами для керівників підприємства щодо розробки стратегічного плану





**ДЯЖУЮ ЗА
УВАГУ!**