



**ХАРКІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ



Тема 2.

РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Гнатенко Аліна Ігорівна

Перелік питань:

- 1. Прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством.**
- 2. Типи стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень.**
- 3. Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору.**
- 4. Класифікація виробничих стратегій підприємства.**
- 5. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії**
- 6. Стратегії управління персоналом.**
- 7. Стратегії наукових досліджень та розробок.**
- 8. Стратегії підприємств на іноземних ринках.**

Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

2.1. Прийняття стратегічних рішень у процесі управління підприємством

Стратегічне рішення - це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.



Прийняття стратегічних

рішень являє собою усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на

досягнення поставлених цілей



Принципи прийняття стратегічних рішень:

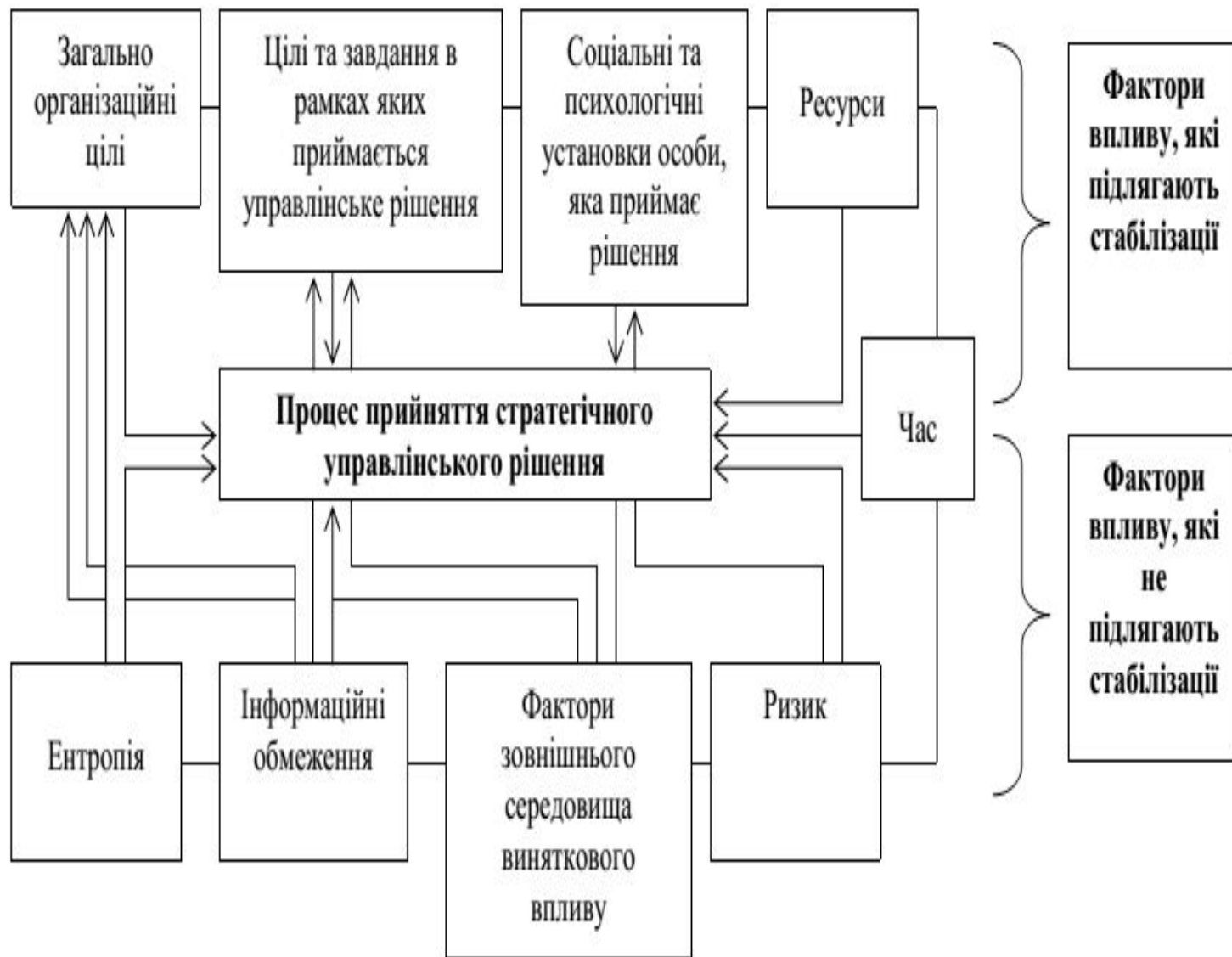
- **мети** («добре поміркуйте, чого Ви бажаєте»);
- **множинності альтернатив** («ніколи не відмовляйтесь та ніколи не приймайте рішення, якщо воно у вас єдине»);
- **виміру** («вимірюйте та порівнюйте»).

Елементи процесу прийняття стратегічного рішення

Мета Необхідність прийняття рішень зумовлюється наявністю однієї чи декількох цілей, які необхідно досягти	Суб'єкт, що приймає рішення Господарське рішення може бути прийняте уповноваженою особою в межах її компетенції, групою осіб, колективно	Альтернативні варіанти рішень У процесі прийняття рішень розробка та порівняння якомога більшої кількості альтернативних варіантів — особливо важлива задача
Критерії вибору Показники (кількісні та якісні), за допомогою яких визначаються очікувані результати, вимірювані в категоріях «виграшність», «збиток», «прибуток», «витрати», здійснюється вибір кращого варіанту рішення	Умови Залежно від забезпеченості інформацією особа, що приймає рішення, може опинитися в різних умовах: в умовах невизначеності, часткової визначеності, часткової невизначеності, повної невизначеності	Результати Особа, що приймає рішення, враховує, до якого результату може привести та чи інша дія, для того, щоб вибрати з них найкращий варіант

Етапи процесу прийняття стратегічного рішення

Етапи	Процедури
I. Постановка задачі розв'язання проблеми	<ol style="list-style-type: none">1. Виникнення нової ситуації2. Виявлення проблеми3. Збір необхідної інформації4. Опис проблемної ситуації
II. Розробка варіантів рішення	<ol style="list-style-type: none">5. Формулювання вимог, обмежень6. Збір необхідної інформації7. Розробка можливих варіантів рішення
III. Вибір рішення	<ol style="list-style-type: none">8. Визначення критеріїв вибору9. Вибір рішень, відповідних критеріям10. Оцінка можливих наслідків11. Вибір кращого рішення
IV. Організація виконання рішення та його оцінка	<ol style="list-style-type: none">12. План реалізації обраного рішення13. Контроль ходу реалізації рішення14. Оцінка розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації



Взаємозв'язок факторів впливу на процес прийняття стратегічних управлінських рішень

Стилі прийняття стратегічних управлінських рішень



Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

2.2. Типи стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень

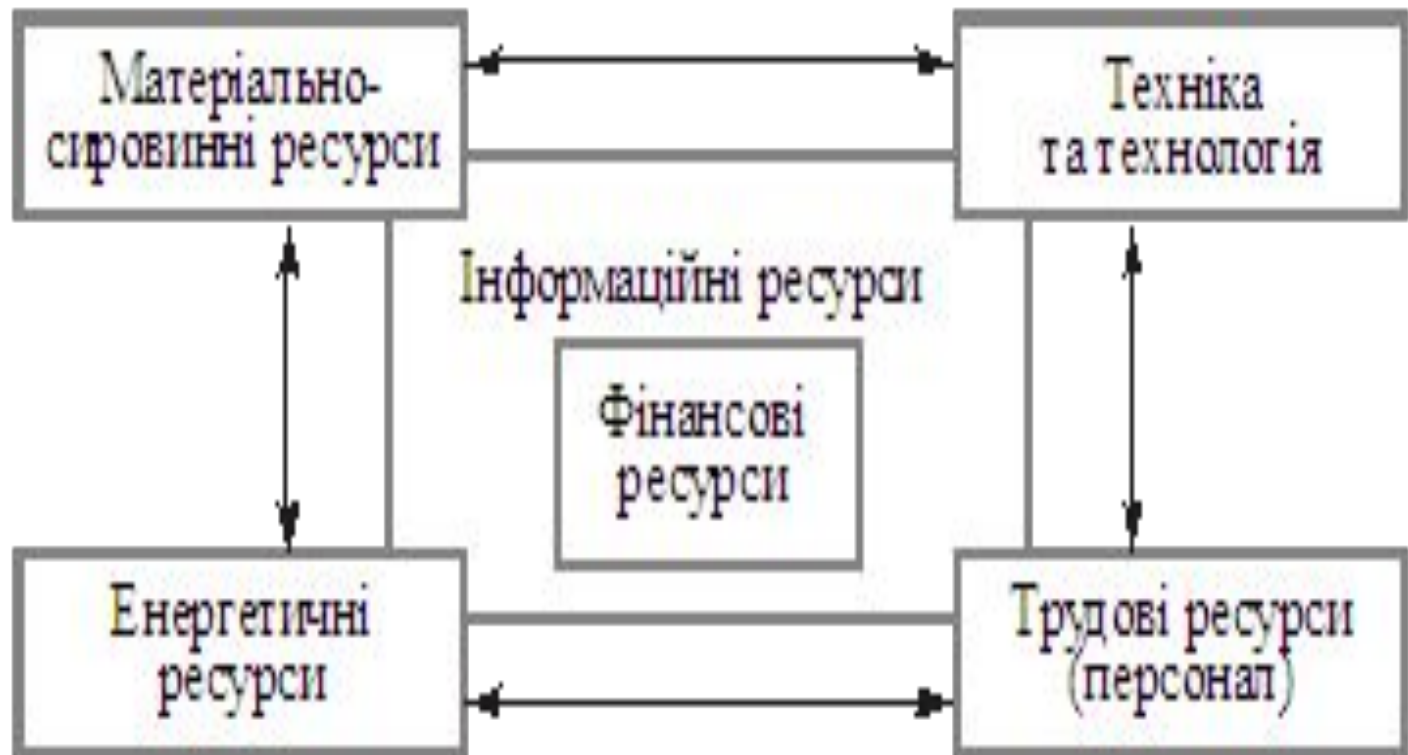


2.3. Стратегії управління ресурсами підприємства та особливості їх вибору.

Стратегії управління ресурсами — тип забезпечувальних стратегій «стратегічного набору», в яких визначаються стратегії поведінки підприємства щодо стратегічних ресурсів, форм та методів постачання, політики створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.



Схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства



Стратегії управління ресурсами підприємства



Стратегія ресурсозабезпечення

Документ, що містить комплекс принципів, факторів, методів, заходів, які забезпечують раціональне використання ресурсів з метою досягнення визначеної стратегічної мети.

Стратегія ресурсозбереження

Документ, що містить комплекс принципів, факторів, методів, заходів, які забезпечують зниження витрат сукупних ресурсів на одиницю виробленої продукції з метою досягнення визначеної стратегічної мети.

Ресурсні стратегії: потрібний обсяг, джерела, склад і рух ресурсів

Характеристика ресурсних стратегій	Склад ресурсів та критерії вибору стратегій	
<p>Наявність ресурсів (власні запаси і оцінювання можливості їх залучення за критеріями «час/гроші»)</p>	<p>Фінансові ресурси Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Енергетичні ресурси Інформаційні ресурси тощо</p>	<p>Час (темп) використання та залучення ресурсів</p> <p>Розміщення (просторове) ресурсів в організації</p>
<p>Розподіл ресурсів</p>	<p>Цілі та загальні (загальноконкурентні) стратегії Пріоритети Функції (проекти) Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів</p>	<p>→ Яка система розподілу потрібна?</p>
<p>Використання ресурсів</p>	<p>Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули</p>	<p>→ Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?</p>
<p>Поповнення ресурсів</p>	<p>Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості</p>	<p>→ Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?</p>



Складові стратегії управління ресурсами залежно від життєвого циклу підприємства

2.4. Класифікація виробничих стратегій підприємства.

Виробнича стратегія – стратегія, що містить положення щодо розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів з метою досягнення визначеної стратегічної мети підприємства



Ключовими складовими виробничих стратегій є:

- 1. Сутність концепції управління виробництвом.**
- 2. Коли і куди направляти інвестиції, в які технології**
- 3. Рівень організації виробництва**
- 4. Рівень управління якістю**
- 5. Резерви продуктивності праці**
- 6. Стан охорони праці та здоров'я**
- 7. Ефективність виробництва.**

Вид виробничої стратегії	Зміст стратегії
Стратегія реструктуризації	Стратегія, що базується на структурну перебудові підприємства з метою забезпечення ефективного розподілу і використання всіх наявних ресурсів підприємства
Стратегія спеціалізації	Стратегія, що полягає у якій орієнтації на одному виді бізнесу, що забезпечує досягнення високих результатів діяльності.
Стратегія диверсифікації	Стратегія, що полягає в створенні нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничо-збутовому потенціалі підприємства.
Стратегія зниження собівартості	Стратегія, що базується на оптимізації виробничо-управлінської системи з метою досягнення відносно низької собівартості порівняно з конкурентами і орієнтована на завоювання більшої частки ринку.
Стратегія диференціації	Стратегія, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.
Стратегія концентрації	Стратегія, що полягає в більш глибокій диференціації продукції шляхом досягнення нижчих цін на сегменті, що обслуговується.

Стратегія реструктуризації

Коли нецільно опрацьовувати довгострокові напрями розвитку компанії через наявність значної кількості підприємств, які розвиваються слабкими темпами, є збитковими або з низьким рівнем конкурентоспроможності

Коли відбувається злиття підприємств (підприємств) або винищення в скрутні

Коли з'являються нові товари та технології

Реструктуризація

Коли виникає потреба в перегляді стратегічної політики компанії

Коли інтереси керівництва компанії зорієнтовані на утримання меншої кількості, зате більш рентабельних підприємств

Коли відбуваються істотні зміни в структурі корпорації

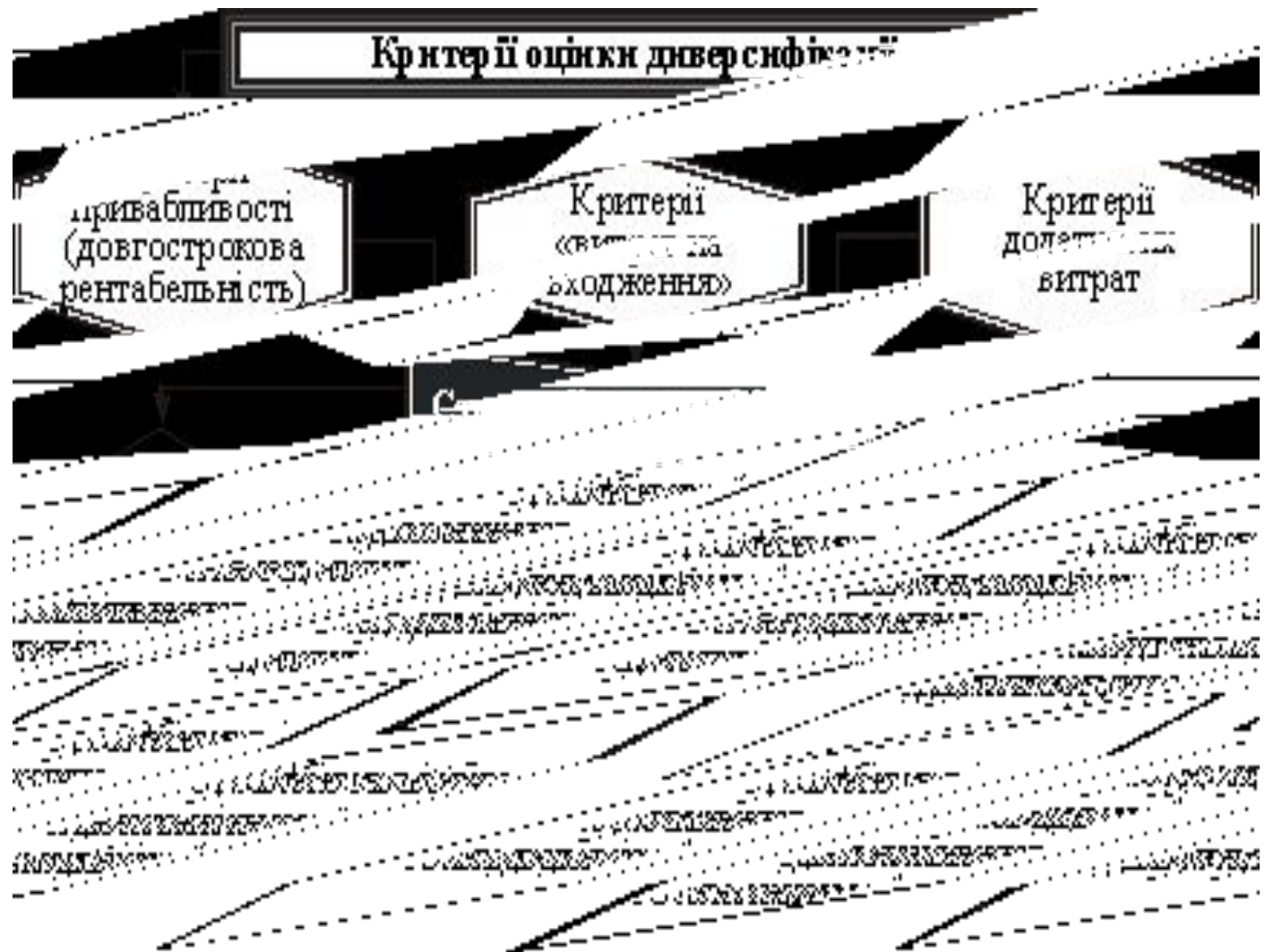
Коли можливе створення нової фірми за рахунок продажу нецільових підприємств



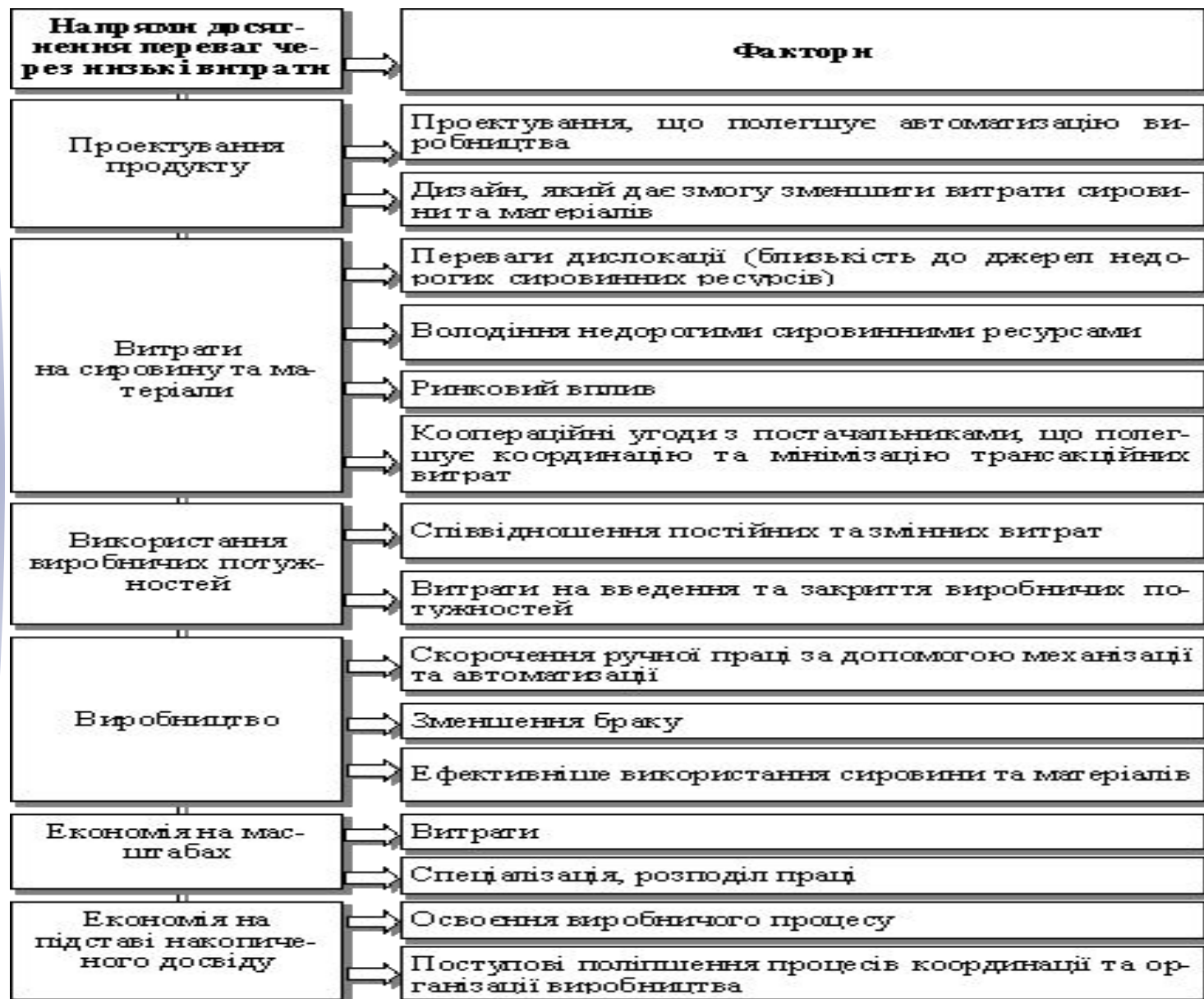
Стратегія спеціалізації

- **Розвиток стратегічних переваг, яких досягло підприємство**
- **Посилення уваги до довгострокових орієнтирів підприємства (зміцнення конкурентних позицій, згортання низькорентабельних виробництв, розширення сфери впливу)**

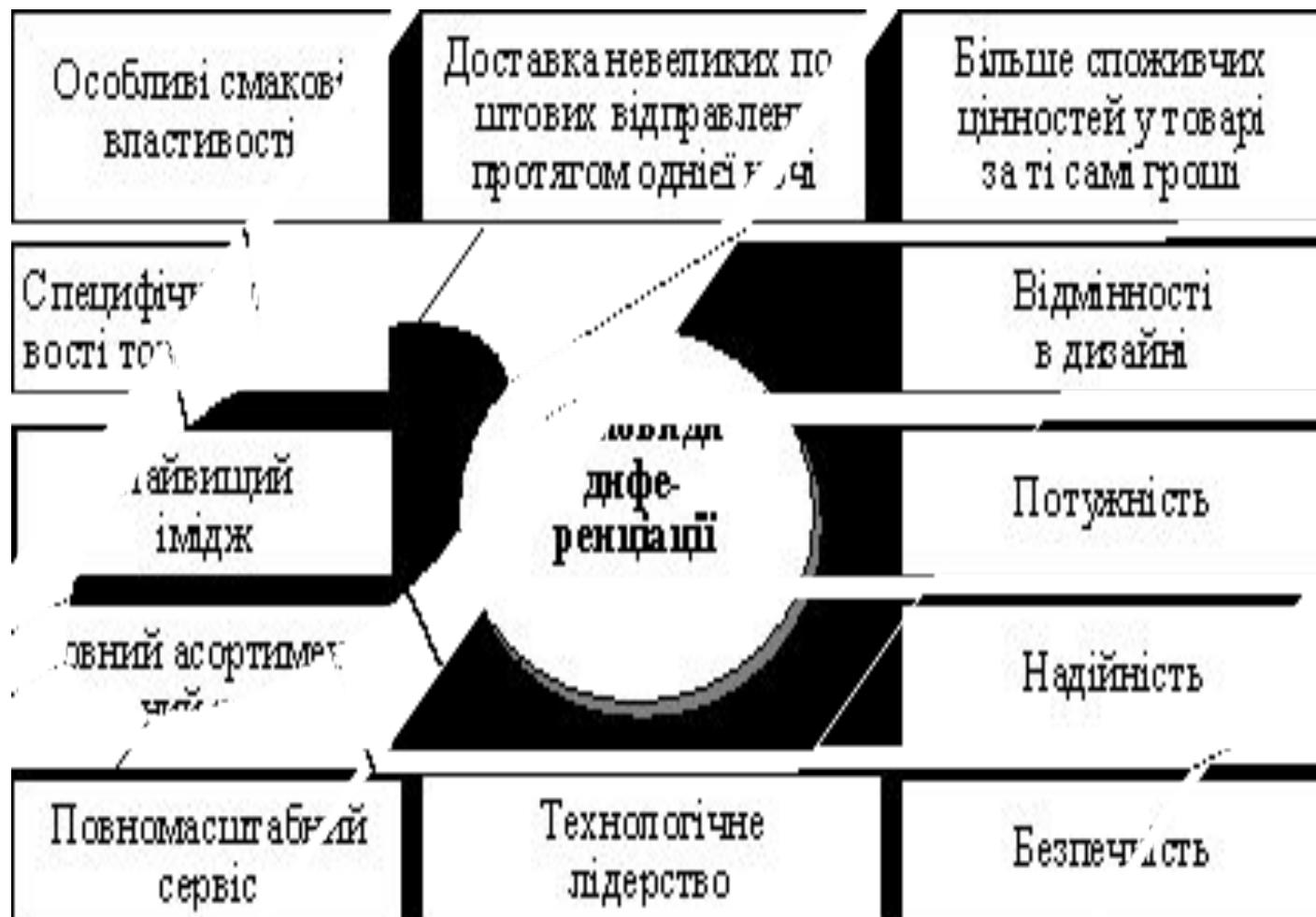
Стратегія диверсифікації



Стратегія зниження собівартості



Стратегія диференціації



Стратегія концентрації

- Вибір відносно недорогих з погляду орендної плати майданчиків під будівництво неподалік від автострад
- Будівництво конче необхідних за функціональною ознакою споруд
- Орієнтація на стандартні архітектурні рішення
- Використання дешевших будівельних матеріалів
- Мінімальна облаштуваність кімнат
- Скромне меню в буфетах і барах

СФОКУСОВАНИ
НА СЕГМЕНТІ СТРАТЕГІЇ

НИЗЬКИХ
ВИТРАТ

ДИФЕРЕН-
ЦІАЦІЇ

- Привабливе місцезнаходження
- Національна архітектура
- Широкий вибір страв у ресторанах
- Облаштовані спортивні споруди
- Надання різноманітних послуг
- Високий рівень обслуговування
- Налагодженість комунікацій

2.5. Маркетингова стратегія підприємства та її субстратегії.

Маркетингова стратегія — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу



Модель стратегій системи «ціна — якість» (за Ф. Котлером)

		Ціна		
		Висока	Середня	Низька
Якість	Висока	Стратегія преміальних націнок	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія підвищеного цінового значення
	Середня	Стратегія завищеної ціни	Стратегія середнього рівня ціни	Стратегія доброякісності
	Низька	Стратегія «пограбування» («зняття вершків»)	Стратегія показного блиску	Стратегія низького цінового значення

Приклади найбільш уживаних маркетингових стратегій

- ✓ **Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів).**
- ✓ **Стратегія проникнення.**
- ✓ **Збереження частки ринку.**
- ✓ **Стратегії розвитку (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.**

2.6. Стратегії управління персоналом.

Стратегія управління персоналом — стратегія, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу підприємства, накопичення людського капіталу; існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (плану), сформованої з метою створення однієї з головних конкурентних переваг.



Приклади стратегій управління персоналом

1. **Добір і навчання:** добір і переміщення персоналу всередині підприємства; балансування просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; тощо.
2. **Стратегія винагороди та мотивації:** система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.
3. **Стратегії формування трудових відносин:** участь персоналу в управлінні підприємством; стосунки із профспілками тощо.
4. **Стратегія управління персоналом:** процес добору, найму, навчання, перекваліфікації; використання та стимулювання працівників.
5. **Стратегія розвитку (скорочення) підсистеми управління персоналом.**

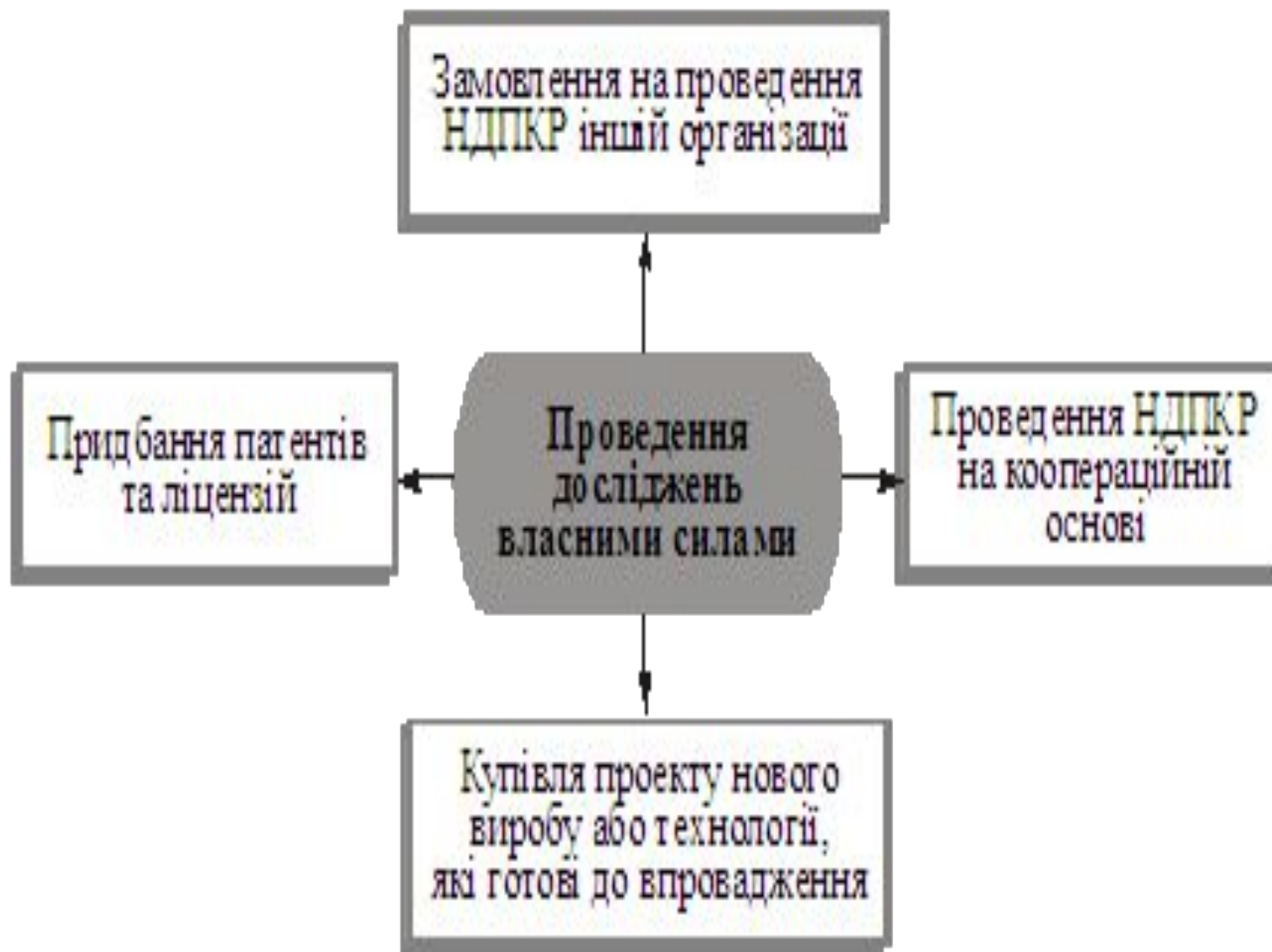
Тема 2. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

2.7. Стратегії наукових досліджень та розробок.

Стратегія наукових досліджень та розробок — це стратегія проведення головних досліджень щодо нової продукції, техніки, технології, організації виробництва та менеджменту тощо, а також розвитку та ефективнішого використання існуючих продуктів, процесів, методів виготовлення та управління тощо.



Альтернативні варіанти організації стратегії наукових досліджень і розробок



Приклади стратегії наукових досліджень і розробок

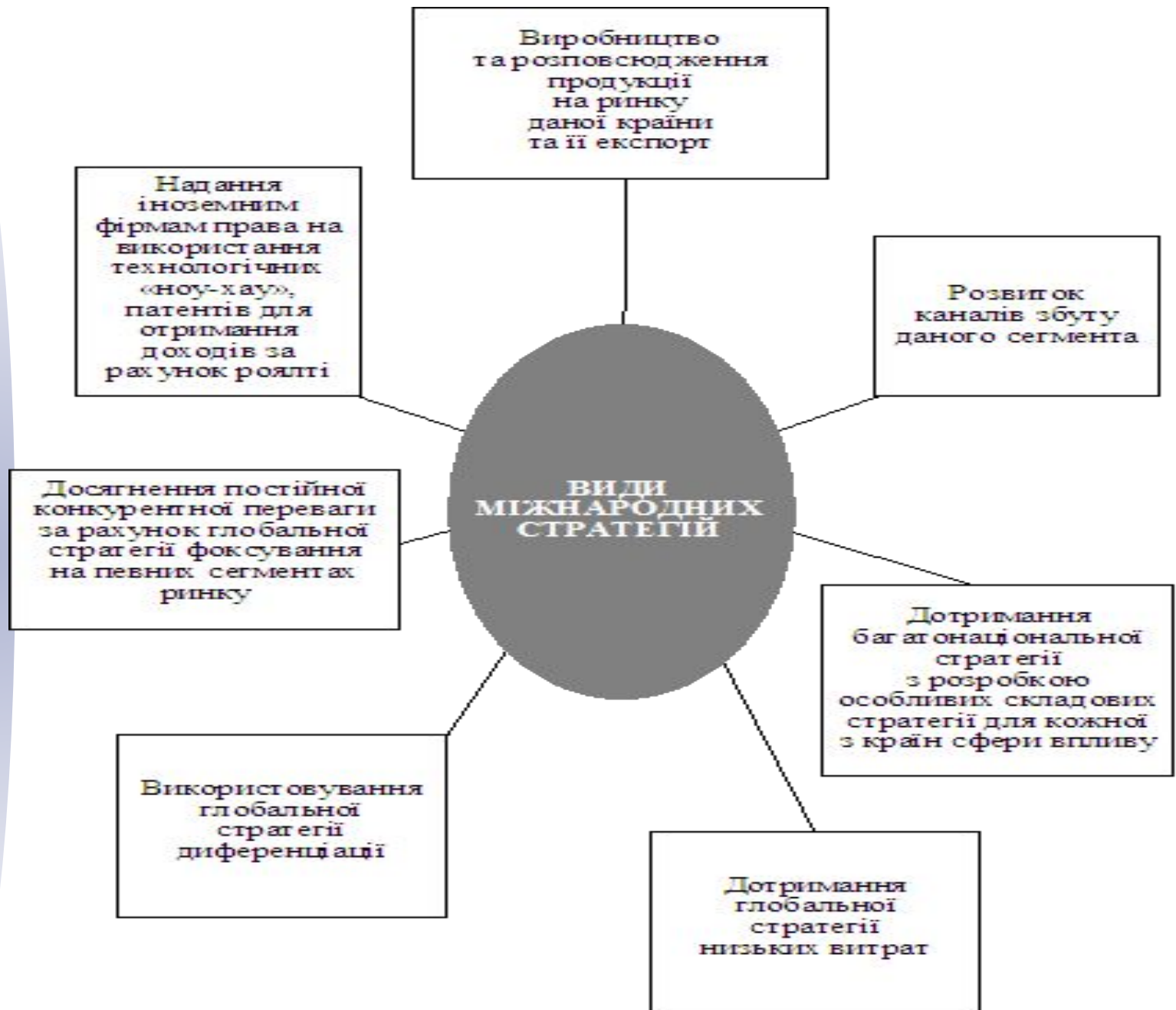
- 1. Пріоритетні дослідження та розробки:** одночасне проведення фундаментальних досліджень і розробок; створення нової продукції; створення нової технології тощо.
- 2. Технологічні розробки (проекти):** вдосконалення діючої; підтримка діючої; використання чужої технології тощо.
- 3. Розвиток (вдосконалення) потужностей (проекти):** створення нових; підтримка існуючих; розширення існуючих.
- 4. Розробки відносно якості та продуктивності:** використання концепції «груп якості»; «суперавтоматизація» (впровадження робото-комп'ютерної технології); система управління якістю виробництва тощо.
- 5. Стратегія розвитку / скорочення підсистеми НДПКР на підприємстві.**

2.8. Стратегії підприємств на іноземних ринках.

The diagram is a 3x3 matrix. The vertical axis is labeled 'Витрати при вступі на ринок' (Costs of market entry) and has three levels: 'Високі' (High), 'Середні' (Medium), and 'Низькі' (Low). The horizontal axis is labeled 'Привабливість інвестування' (Investment attractiveness) and has three levels: 'Низька' (Low), 'Середня' (Medium), and 'Висока' (High). The cells contain the following strategies:

	Низька	Середня	Висока
Високі	Франчайзинг	Зборка	Повністю власне підприємство за кордоном
Середні	Контракти з продажу ліцензій, ноу-хау	Промислова кооперація (підрядне виробництво)	Суспільне підприємство на паритетних началах
Низькі	Експорт через агентів або імпортерів	Керування за контрактом	Експортний продаж через власне представництво

Види стратегій підприємств на іноземних ринках





**ДЯКУЮ ЗА
УВАГУ!**