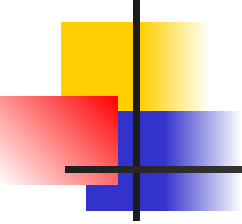


# Лекція 1. Концептуальні засади теорії стратегічного управління

1. Суть та передумови розвитку теорії стратегічного управління. Концепція стратегічного управління. ~~Еволюція пріоритетів у розвитку управління~~
2. Поняття «стратегія підприємства». Ключові гіпотези стратегічного управління.
3. Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства

## Виникнення стратегічних підходів пов'язується з тим, що:

- 
- постіндустріальна епоха привнесла в розвиток світової економіки *нові складні проблеми виробництва* та збуту продукції.
  - Досягнутий добробут населення, нова якість життя суттєво вплинули на *соціальну роль корпорацій* і фірм у суспільстві,
  - почали виникати нові *нетрадиційні запити* споживачів,
  - нові рамки і форми суспільного контролю, виробничої діяльності, екології,
  - значно змінилися *відносини між фірмою та державою*, інтенсифікувались процеси інтернаціоналізації виробництва.

# Нова сучасна філософія управління базується

на тому, що:

---

- організація розглядається як відкрита система, на яку впливає ряд факторів зовнішнього середовища;
- головні передумови успіху знаходяться не всередині, а поза організацією;
- застосовується ситуаційний підхід до управління;
- відбувається децентралізація управління;
- підприємство розглядається не тільки як економічна, а й як соціальна система;
- пріоритетне значення має організаційна культура;
- врахування в діяльності підприємства законів екогармонії;
- формується **енвайронментальна економіка**, яка передбачає орієнтацію не лише на споживачів, а на гармонійне поєднання соціальних, природних та економічних пріоритетів розвитку

## Теоретичні положення стратегічного управління сучасного етапу розвитку:


- формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем на принципах сталого розвитку;
- встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності;
- використання еколого-економічного підходу до економічного зростання та прогнозування стратегічної позиції підприємства;
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості.

Стратегічному управлінню притаманний *підприємницький* (заохочення ініціатив, забезпечення творчого підходу, завзятість), *інтеграційний* (збалансований розвиток потенціалу, компетенцій) та *інноваційний* (стимулювання нововведень, новаторського підходу) характер.

## Специфічні принципи, які відображають особливості сучасного стратегічного управління:

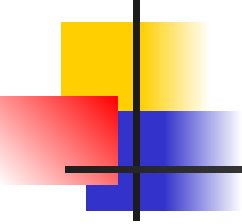
- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологій, системи управління тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;
- економічності, що передбачає забезпечення стійкого розвитку у межах раціонального.

# Етапи еволюції стратегічного управління



Період	Зміст концепції	Передумови зміни концепції
<i>Перша половина XX ст.</i>	Довгострокове планування. Поява терміна „стратегія” у науці управління і початок його практичного застосування в управлінні підприємством	–
<i>70-ті роки</i>	Поява терміна „стратегічне управління” і початок його практичного застосування	Кризові явища в міжнародній економіці, пошук нових факторів успіху, необхідність гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі
<i>80-ті роки</i>	Формування концепції стратегічного управління. Стратегічна орієнтація як складова філософії підприємництва	Проблема <u>післякризового</u> виживання та зростання в умовах посилення конкуренції
<i>Кінець 90-х рр. – початок XXI ст.</i>	Концепція стратегічного підприємництва	Процес глобалізації, поява транснаціональних корпорацій, посилення загрози поглинання конкурентами

### 3. Формування сучасних підходів до визначення стратегічного управління



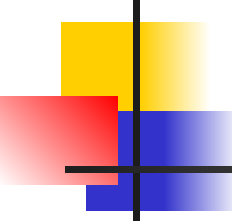
---

Стратегічне Управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства

Серед найбільш типових характерних особливостей стратегічного управління можна відмітити:

- відсутність надмірної деталізації розпорядництва;
- симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва;
- гнучкість планів;
- відсутність універсальності рішень;
- потреба у відповідних організаційних підрозділах.

## Стратегічне управління, це:

- 
- 1) сукупність дій і рішень у процесі розв'язання стратегічних проблем підприємства. У межах цього підходу стратегічне управління розглядається крізь призму встановлення зв'язків з оточенням підприємства.
  - 2) сукупність управлінських рішень і дій щодо формування і реалізації стратегії; прийняття рішень з виробничо-збутової діяльності підприємства, вибору ринкового сегмента та використання ресурсів з метою забезпечення успішної діяльності у мінливому оточенні.
  - 3) процес встановлення цілей, розробки стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємодії із зовнішнім середовищем.


**З функціональної точки зору** визначення стратегічного управління – це сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених орієнтирів підприємства.

**З інституціональної точки зору** це: стиль управління, методи комунікації, передачі інформації, методи прийняття рішень і планування

**З концептуальної точки зору – це** спрямованість на:

- забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій;
- створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни;
- необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства.





**Стратегія в сучасній науці** управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

---

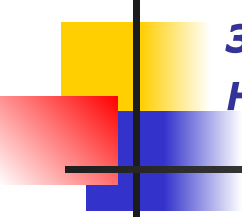
**Три підходи до розуміння змісту поняття „ стратегія “.**

- **Перший заснований на розумінні стратегії як засобу досягнення цілей підприємства.**

**Другий – на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень.**

- І. Ансофф виділяє **чотири групи правил:**
- правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем;
- правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства;
- правила ведення щоденних справ;
- засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії.

**Третій - комплексний підхід** згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників та персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства.



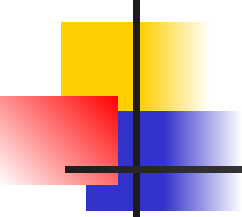
*Стратегія являє собою концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей.*

---

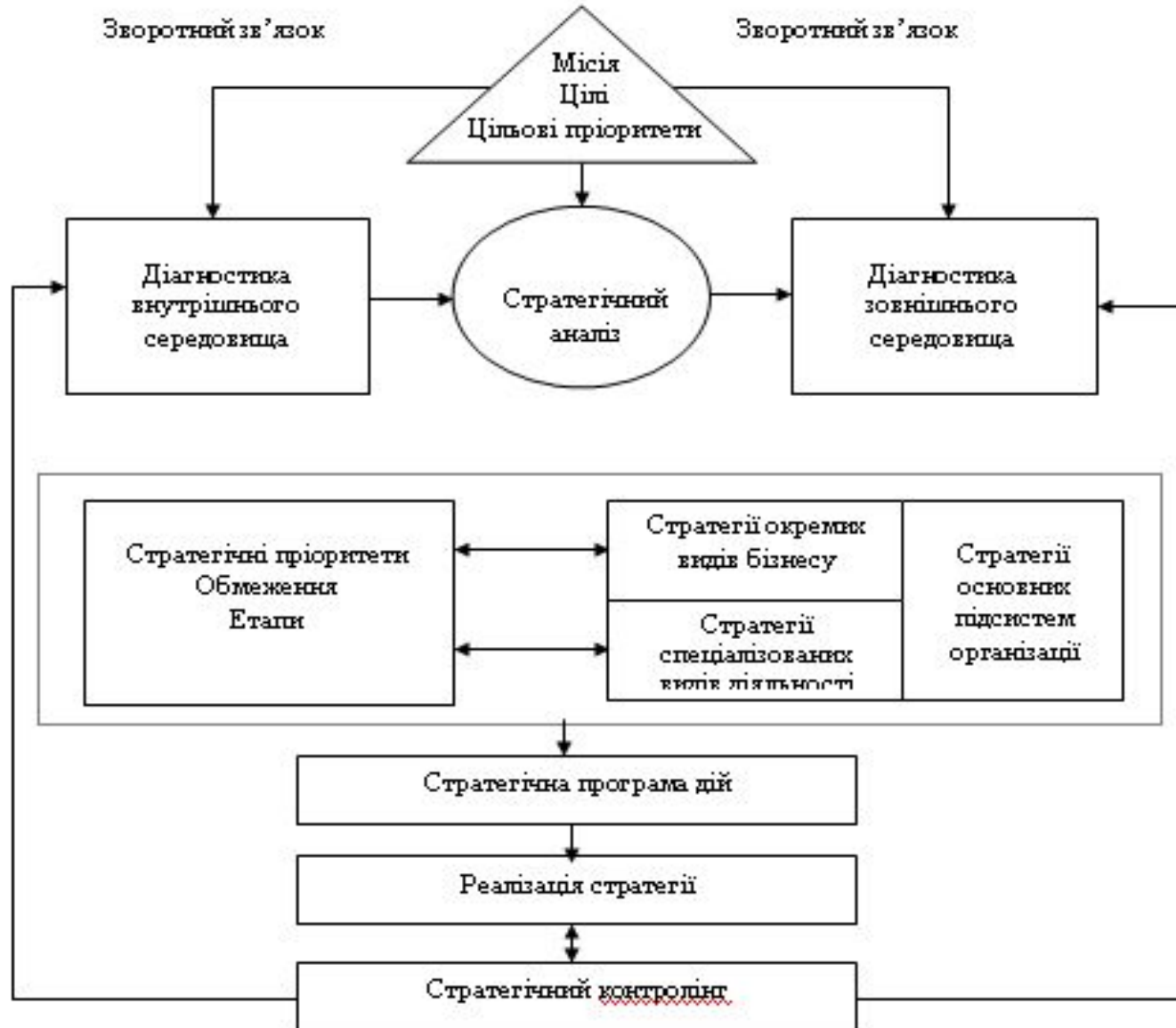
***Суть економічної стратегії полягає у:***

- виборі цілей, які б забезпечили підвищення ефективності використання ресурсів;
- забезпеченні високого рівня конкурентного статусу організації;
- підвищенні прибутковості виробництва (отриманні максимуму прибутку, можливого за даних умов).

## *Характерні риси економічної стратегії:*

- 
- Процес розробки стратегії не закінчується якоюсь дією – розробляється лише загальний напрямок дій;
  - Стратегія дозволяє сконцентрувати увагу на основних проблемах;
  - Необхідність у стратегії відпадає, як тільки реальний хід справ веде організацію на бажані позиції;
  - При складанні стратегії користуються узагальненою, неповною, неточною інформацією;
  - Стратегія повинна переглядатись з появою нової інформації;
  - Стратегія – це засіб для досягнення цілей фірми;
  - На різних рівнях організації стратегія та орієнтири фірми можуть взаємно замінюватись: те, що на вищих рівнях, – стратегія, на нижчих – орієнтир.

# Модель стратегічного управління



# Рівні стратегічних рішень та типологія стратегій підприємства. Класифікація стратегій підприємства:

1) за ознакою "рівень ієрархії управління"

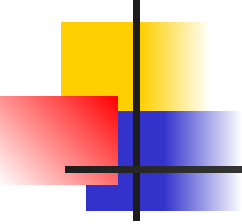
с. 1).



## Розподіл завдань розробки стратегії за рівнями ієрархії



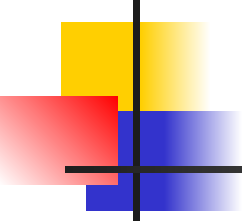
Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня
<b>Корпоративна стратегія</b>	Управління вищого рангу та інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, <u>призупинка</u> діяльності, що не відповідає управлінським планам)</li> <li>• Досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів і перетворення в конкурентну перевагу)</li> </ul>
<b>Ділова стратегія</b>	Генеральні директори / керівники підрозділів (рішення приймається, як правило, корпоративним керівництвом або радою директорів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка заходів. Направлених на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг</li> <li>• Формування механізму реагування на зовнішні зміни</li> <li>• Об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів</li> </ul>
<b>Функціональна стратегія</b>	Керівники середньої ланки (рішення приймається керівником підрозділу)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дії щодо підтримки ділової стратегії та досягнення цілей підрозділу</li> <li>• Перегляд, об'єднання та оцінка пропозицій менеджерів на місцях</li> </ul>
<b>Операційна стратегія</b>	Керівники на місцях (рішення приймаються керівниками функціональних служб та інших відділів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дії щодо рішення конкретних питань та проблем, що стосуються цілей підрозділу.</li> </ul>



---

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку підприємства. Вона показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг. Стратегічні рішення цього рівня найбільше складні, тому що стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і погоджується продуктова стратегія підприємства.

*Корпоративна* стратегія включає: розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу; рішення про диверсифікацію виробництва з метою зниження господарського ризику й одержання ефекту синергії; зміна структури корпорації; рішення про злиття, придбанні, входженні у ФПГ або інші інтеграційні структури; єдину стратегічну орієнтацію підрозділів.

- 
- *ділова* бізнесова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства чи його господарського підрозділу. Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку; кому саме і по яких цінах буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д.
  - *Функціональні* стратегії розробляються функціональними відділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії. Це стратегія маркетингу, фінансова, виробнича стратегія і т.д. Метою функціональної стратегії є розподіл ресурсів відділу (служби), пошук ефективної поведінки функціонального підрозділу в рамках загальної стратегії.
  - *Операційні* стратегії розробляються менеджерами нижчої ланки залежно від специфіки самого процесу виробництва та реалізації продукції. Це можуть бути такі види стратегії: виробнича, продуктова, зниження витрат виробництва, цінова, поведінки фірми на різних видах ринків та інші.



## ***За напрямом розвитку та зростання визначають***

### **базові стратегії розвитку і зростання підприємства**

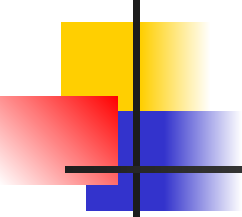
---

До ***базових відносять визначення стратегічних альтернатив*** :

- зростання,
- обмеженого зростання,
- скорочення і сполучення базових альтернатив.

Названі види базових (еталонних) стратегій формуються в межах трьох напрямків, визначених М.Портером (лідерство за витратами, диференціація, концентрація зусиль на сегменті).

Вітчизняні вчені як базові стратегії виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання, які залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

- 
- 
- Найголовнішою для підприємств в умовах економічної кризи, стагфляції економіки є *стратегія **ВИЖИВАННЯ** (стратегія скорочення)*, що спрямована на виведення підприємства з кризового стану
  - *Стратегія **стабілізації** (стратегія обмеженого зростання)* є характерною для підприємств, які функціонують не в кризових, а у звичайних умовах господарювання в галузях зі статичним розвитком
  - *Стратегія **зростання*** є доцільною для динамічних умов економіки, що має позитивну тенденцію розвитку, і вона може передбачати як внутрішній напрямок зростання, так і зовнішній

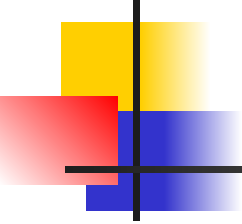
## *За ознакою ринкова позиція*



---

- стратегія лідера;
- стратегія „слідую чого” за лідером (послідовника);
- стратегія „кидаючого виклик” (претендента на лідерство);
- стратегія „нішера” (новачка)

# Різновиди функціональних стратегій:

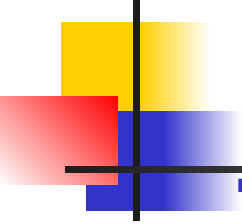
- 
- 
- маркетингова,
  - фінансова,
  - виробництва/торговельної діяльності,
  - управління персоналом,
  - соціальна,
  - інноваційна,
  - екологічна.

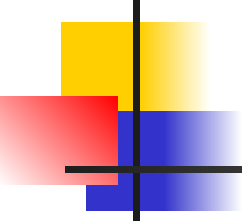


**1. Продуктово-маркетингова стратегія**, яка повинна дати відповідь на такі запитання:

1. *Які продукти будуть вироблятися і продаватися?*
2. *Кому продавати продукти?*
3. *Де (в яких регіонах і точках) будуть продаватися продукти?*
4. *Які ціни організації конкурують тепер і будуть конкурувати з цінами відповідних аналогів?*
5. *Як організація встановлює ціни: є вона ціновим лідером чи встановлює ціни вслід за конкурентами?*
6. *Яка стратегія організації у сфері просування та дистрибуції своїх продуктів на відповідних ринках?*

Основною метою маркетингового підходу до управління є забезпечення життєздатності фірми в умовах ринкових відносин, а його завдання такі: мінімізація витрат ресурсів, пов'язаних з виробництвом продукції, по якій у даний момент не можуть бути досягнуті цілі фірми; цільове використання ресурсів; проведення соціально-орієнтованої діяльності; розширення і підтримання потенціальних можливостей фірми.

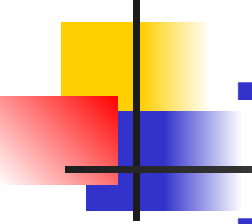
- 
- **2. Виробнича стратегія** – це підсистема корпоративної стратегії, що являє собою довгострокову програму конкретних дій зі створення та реалізації продукту. Вона передбачає використання та розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.
  - Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні виробничих стратегій, є:
    - обсяги продукції, які необхідно забезпечити (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);
    - розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення випуску продукції згідно зі сформованим «портфелем»;
    - масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості (інерційні характеристики);
    - швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій (продуктів, матеріалів, технологій, форм і методів організації тощо) до реальних умов діяльності підприємства з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі;
    - досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості.



**Стратегія витрат** – це спрямованість управлінської діяльності на мінімізацію собівартості та максимізацію обсягів реалізації продукції. Може бути декілька видів стратегій витрат виробництва, які вважаються важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. До них належать: *стратегія низьких витрат; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія низьких витрат.*

Характерні риси **лідерства у витратах**:

- Стратегічна мета – орієнтація на весь ринок;
- Основа конкурентної переваги – витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів;
- Асортиментний набір – якісний базовий набір (допустима якість і обмежений вибір);
- Виробництво – постійний пошук шляхів зниження витрат без втрати якості та інших характеристик товару);
- Маркетинг – виділення тих характеристик, які ведуть до зниження витрат;
- Підтримання стратегії – розумні ціни/висока цінність.



**Стратегія оптимальних витрат** має такі характеристики:

- Стратегічна мета – покупець, зорієнтований на цінності.
- Основа конкурентної переваги – надання покупцям більшої цінності за їх гроші;
- Асортиментний набір – товари від хороших до найліпших, від наявних у них якісних характеристик – до особливих;
- Виробництво – впровадження особливих якісних характеристик при низьких витратах;
- Маркетинг – пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за більш низькими цінами;
- Підтримання стратегії – одночасне зростання якості та зниження витрат.
- Дана стратегія зорієнтована на надання покупцям більшої цінності за їх гроші.



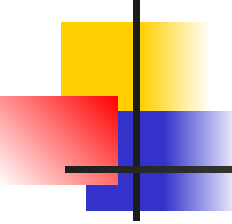
## ***Сфокусована стратегія низьких витрат і диференціації***

зорієнтована на вузький сегмент ринку, пов'язаний з географічною унікальністю, особливими характеристиками товару, особливими вимогами до користування товарами тощо.

Її характеристиками є:

- Стратегічна мета – вузька ринкова ніша, де потреби і переваги споживачів суттєво відрізняються від усього ринку;
- Основа конкурентної переваги – більш низькі витрати і здатність запропонувати покупцю щось особливе, що відповідає їх потребам і вимогам;
- Асортиментний набір – задоволення особливих потреб цільового сегменту;
- Виробництво - виробництво товару, що відповідає даній ніші;
- Маркетинг – узгодження сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупців;
- Підтримання стратегії – підтримання рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів

*Цінова стратегія* – це вибір можливої динаміки зміни вихідної ціни продукту в умовах ринку, найкращим чином відповідає меті підприємства.



*Розробка цінової стратегії підприємства* передбачає такі основні етапи, пов'язані з формуванням цінової стратегії та вибором рівня продажних цін.

- 1. Загальне дослідження ринку збуту, прогнозування кон'юнктури ринку.* На цьому етапі визначаються ринки, де буде реалізовуватись продукція, проводиться попередня оцінка їх ємності, конкурентного середовища, політики уряду, умов збуту тощо.
- 2. Визначення типу ринкового середовища.* Якщо це ринок вільної конкуренції, то фірма буде визначати оптимальний обсяг виробництва при ціні, що склалася на цьому ринку. Якщо на ринку відчувається значний вплив монополістичних утворень, фірма повинна коректувати свою ціну в залежності від цінової політики монополістів.
- 3. Визначення етапу життєвого циклу товару.* Відомо, що товар проходить п'ять етапів свого життєвого циклу: розробку, впровадження на ринок, зростання продажу, зрілість і спад.



Види стратегії ціноутворення:

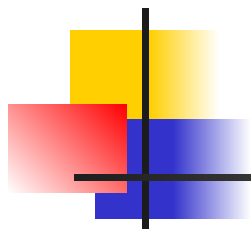
1. *Стратегія «зняття вершків»* (високих цін), яка передбачає початковий продаж нового товару за високими цінами.
2. *Стратегія цін проникнення на ринок* базується на навмисно низькому рівні цін з метою впливу на якомога більшу кількість споживачів.
3. *Стратегія престижних цін*. Престижні ціни являють собою навмисно високі ціни, призначені для залучення споживачів, які більше стурбовані якістю продукту, його унікальністю або статусом, ніж ціною.
4. *Стратегія «слідування за лідером»* передбачає співвіднесення фірмою цін на свої продукти з рухом і характером цін лідера на даному ринку.
5. *Стратегія ковзаючої падаючої ціни* є логічним продовженням стратегії «зняття вершків» і ефективна при тих же умовах.
6. *Стратегія переважної ціни*, яка застосовується при небезпеці вторгнення конкурентів в область діяльності підприємства.
7. *Стратегія ціни сегменту ринку*, яка полягає в найбільш повному пристосуванні підприємства до заздалегідь визначених відмінностей у попиті.
8. *Стратегія цінових маніпуляцій* є одним із засобів підвищення цінності послуги в очах клієнтів.

**Стратегія управління персоналом** передбачає **ряд таких рішень:**

- Відбір, розстановка та просування кадрів;
- Оцінка становища співробітників у організації;
- Система мотивів і стимулів поведінки співробітників;
- Система підвищення кваліфікації та просування по службі.

Сутність стратегічного управління персоналом полягає у відповіді на три найважливіші запитання:

- де зараз знаходиться підприємство і його персонал;
- в якому напрямі, на думку керівництва, повинен бути задіяний персонал відповідно до стратегії розвитку підприємства;
- як повинен розвиватися персонал, щоб відповідати перспективним завданням розвитку підприємства.



*Дякую за увагу !*