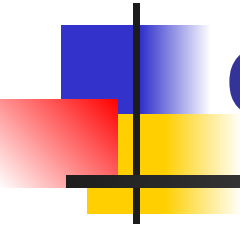
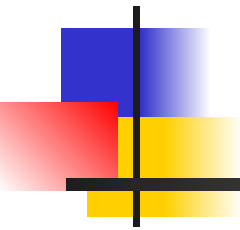


Загальна характеристика стратегії

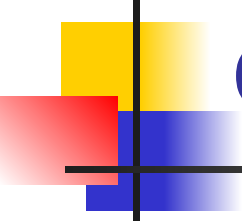


Загальна характеристика стратегії



Мета

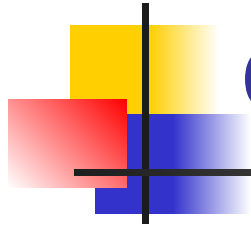
Дослідити “стратегію” як науково-практичну категорію, її еволюцію, взаємопов'язані поняття, класифікацію та особливості практичного застосування



Загальна характеристика стратегії

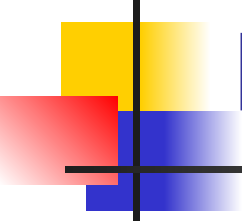
1. Поняття про стратегію
2. Гарвардська модель і визначення стратегії
3. Співвідношення понять стратегії, політики, тактики
4. Ієрархія стратегій
5. Особливості розробки стратегій в управлінському процесі

Загальна характеристика стратегії



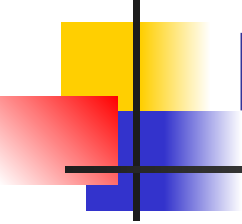
Література

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч.посібник - Київ: "Центр навчальної літератури", 2004.
3. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібник] / П. Л. Гордієнко. - К. : Алеута, 2006. - 404 с.
4. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. - Львів: Кіпарті ЛТД, 2000.
5. Шершнева З.С., Оборська С.В., Ю. М. Ратушний. Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001.



Поняття про стратегію

В економіці «стратегія» означає визначення місії, основних довготермінових цілей і завдань підприємства, генеральну програму дій, а також розподіл ресурсів для досягнення глобальних цілей.



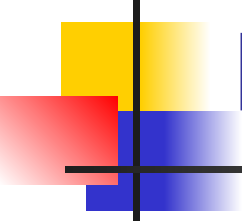
Поняття про стратегію

У менеджменті «стратегія» – це програма дій, що визначає розвиток фірми, відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей.

Поняття про стратегію

За І. Ансоффом, ***стратегія*** – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

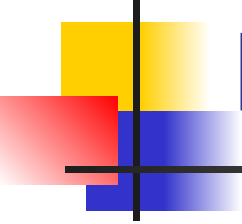




Поняття про стратегію

За А. Томпсоном, ***стратегія*** –
план управління фірмою,
спрямований на збереження
її позицій, задоволення
потреб та досягнення
визначених цілей





Поняття про стратегію

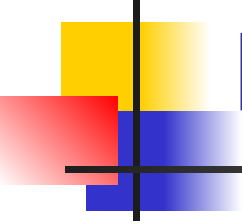
За М. Месконом, ***стратегія*** – комплексний план, сформований для досягнення місії організації та її цілей.



Поняття про стратегію

За А. Чандлером, **стратегія** – встановлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, а також напряду дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.

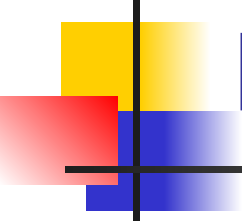




Поняття про стратегію

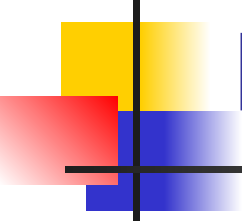
Характерні риси стратегії:

- 1) Засіб досягнення цілей підприємства, які можуть змінюватись в різні моменти і на різних рівнях;



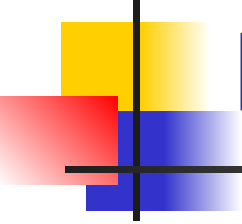
Поняття про стратегію

- 2) Розробка стратегії не завершується негайними діями;



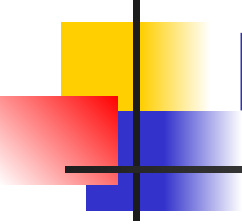
Поняття про стратегію

- 3) Стратегія узгоджується з місією та орієнтирами, які визначило для себе підприємство;



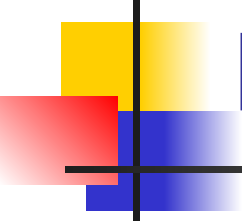
Поняття про стратегію

- 4) Коли підприємство виходить на рівень очікуваних результатів, необхідність у існуючій стратегії зникає;



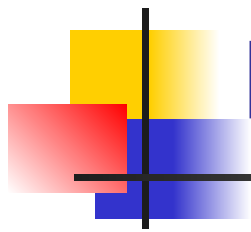
Поняття про стратегію

- 5) Успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку;



Поняття про стратегію

- 6) Під час формування стратегії користуються узагальненою, неповною та неточною інформацією.



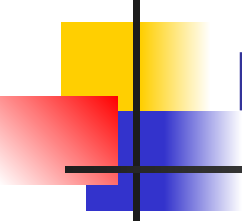
Поняття про стратегію

Висновок

Термін «стратегія» використовується в багатьох сферах суспільного життя.

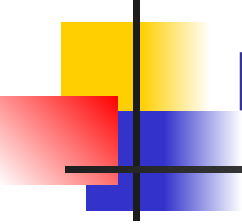
Наукові концепції ґрунтуються на тому, що стратегія підприємства:

- дозволяє уникати загроз і помилок
- обґрунтувати управлінські рішення та
- сприяє розвитку бізнесу в умовах конкуренції і нестабільності.



Гарвардська модель і визначення стратегії

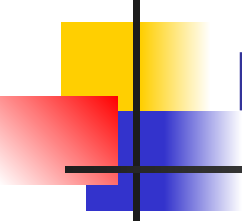
Перша половина двадцятого століття
- розроблено багато концепцій, що
складають основу сучасного
розуміння розвитку стратегії.



Гарвардська модель і визначення стратегії

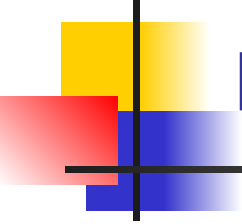
30-ті – Ф.Тейлор - зростання технологій прогнозування та нормування, розвиток організаційних структур, перехід від орієнтації на виробництво до орієнтації на попит після Другої світової війни.

1951 – В. Ньюман перший показав сутність і важливість стратегії, а розпочата ним робота була невдовзі продовжена іншими.



Гарвардська модель і визначення стратегії

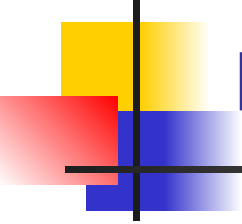
Багато з процесів розробки стратегії, що використовуються й зараз, базуються на новаторській роботі К.Ендрюс та К. Крістінсен у 1960-х (Гарвардська бізнес-школа).



Гарвардська модель і визначення стратегії

Модель Гарвардської школи бізнесу

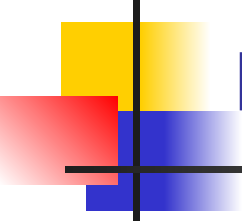
засновується на процедурі SWOT-аналізу і розглядає формування стратегічного плану як деяку точку, що знаходиться на перетині виявлених можливостей і загроз зовнішнього середовища, та сильних і слабких сторін внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства.



Гарвардська модель і визначення стратегії

Основні етапи:

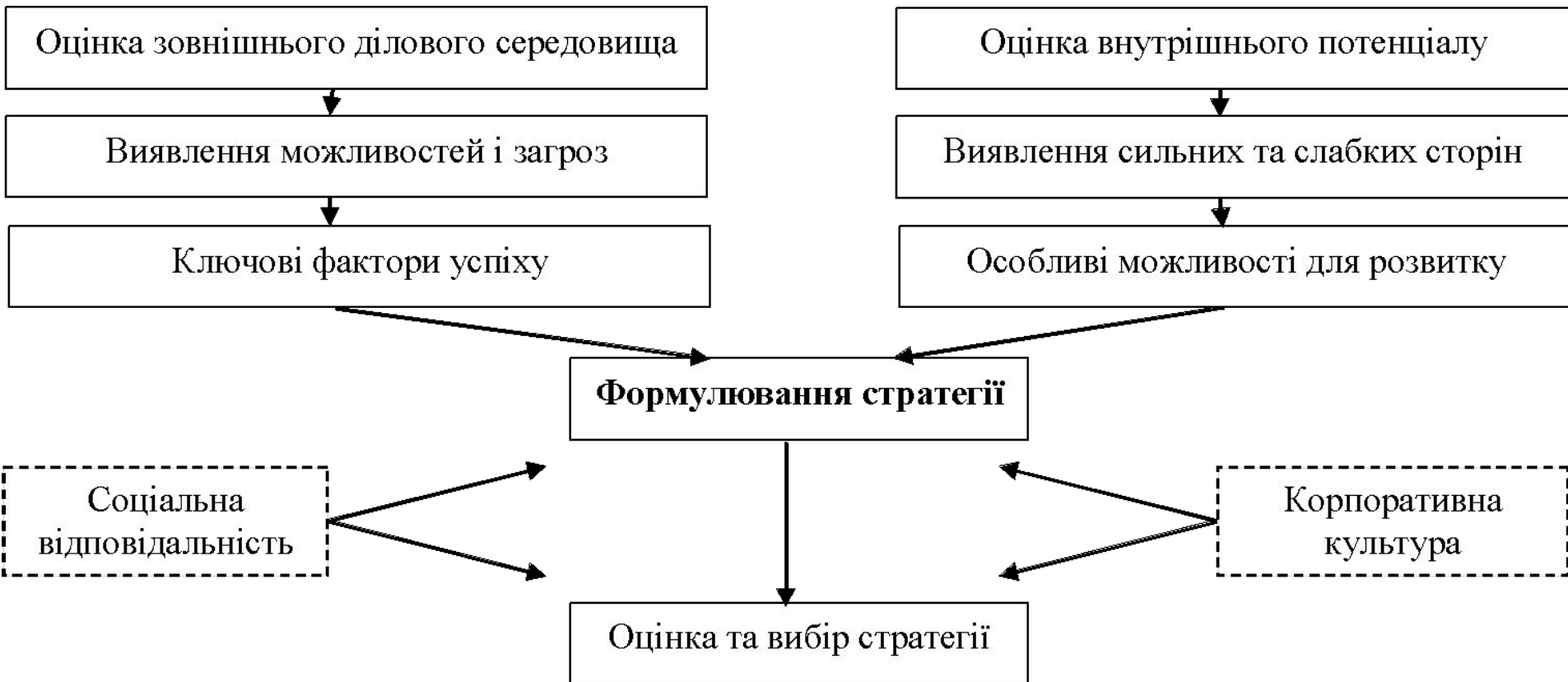
- діагностика підприємства: переваги, недоліки, компетенції, конкуренти;
- аналіз зовнішнього середовища: ідентифікація можливостей та загроз;
- пошук та оцінка можливих дій: слабкі сторони; результати; сумісність;

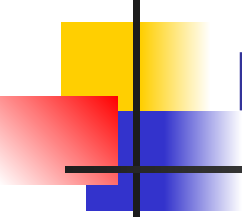


Гарвардська модель і визначення стратегії

- поєднання корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;
- інтеграція цілей: власника, менеджерів та загальних цілей підприємства;
- формування стратегії: вибір видів діяльності, шляхи і засоби досягнення цілей, досягнуті результати.

Гарвардська модель і визначення стратегії



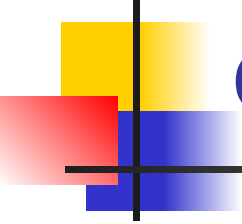


Гарвардська модель і визначення стратегії

Висновок

Дослідження в сфері розробки стратегії пройшли довгий шлях починаючи з ранніх робіт у 1960-х.

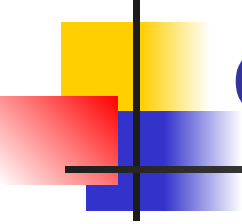
Гарвардська модель використовує єдинонаправлений підхід, який передбачає наявність чітко визначених кроків, які робляться послідовно, і включають збір та аналіз даних, розробку стратегії, оцінку, відбір та впровадження.



Співвідношення понять стратегії, політики, тактики

*Основними компонентами планування і
реалізації стратегії підприємства є*

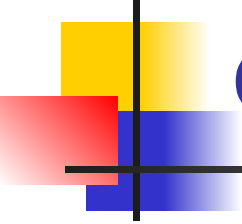
- тактика,
- політика,
- процедури і
- правила.



Співвідношення понять стратегії, політики, тактики

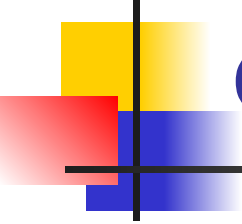
Тактика – це процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Тактика визначає шляхи і засоби, форми і способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.



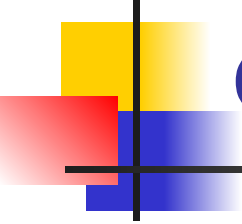
Співвідношення понять стратегії, політики, тактики

Наступним етапом процесу реалізації стратегії і тактики є розробка **політики**, яка перетворює стратегію на відкритий і детальний план основних напрямків діяльності підприємства.



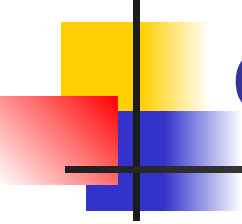
Співвідношення понять
стратегії, політики, тактики

Потім формуються правила та
процедури дій, необхідні для
реалізації стратегії.



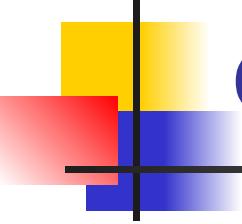
Співвідношення понять
стратегії, політики, тактики

Процедура – це кілька
взаємопов'язаних дій, які
доцільно використовувати у
конкретній ситуації.



Співвідношення понять стратегії, політики, тактики

Часто для працівників
підприємства розробляються
правила, які гарантують
виконання конкретних дій
певним способом.

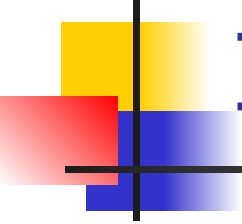


Співвідношення понять стратегії, політики, тактики

Висновок

Кінцевий *стратегічний* план підприємства повинен містити:

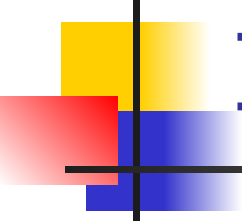
- місію і цілі;
- стратегії (корпоративну, конкурентну, функціональні);
- тактику;
- політику.



Ієрархія стратегій

За ієрархією:

- загальна корпоративна,
- ділова,
- функціональна.

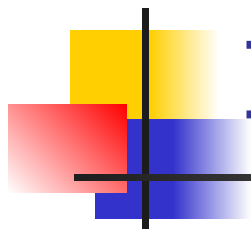


Ієрархія стратегій

Загальна корпоративна стратегія займає в ієрархії найвищий рівень.

Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства:

- або стратегію зростання,
- або стабілізації,
- або скорочення.

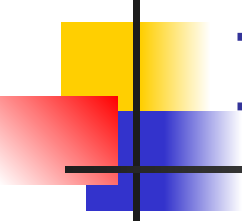


Ієрархія стратегій

Ділові стратегії:

- підпорядковуються корпоративній,
- вказують шляхи досягнення вибраного напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу,
- є планом завоювання довгострокових конкурентних переваг.

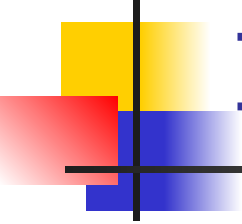
Ці стратегії називають стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.



Ієрархія стратегій

Функціональні стратегії розробляють для кожного напрямку діяльності:

- стратегія виробництва,
- маркетингу,
- фінансова стратегія,
- стратегія науково-дослідних робіт,
- стратегія управління персоналом тощо.



Ієрархія стратегій

Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб підприємства.

В свою чергу функціональні підрозділи впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Ієрархія стратегії підприємства

Перший рівень

Корпоративна стратегія

1. Розвиток підприємства в цілому
2. Стратегічні напрямки розвитку кожної складової
3. Розподіл ресурсів між підрозділами (СОБ)
4. Довгострокові цілі підприємства і підрозділів
5. Зміна структури підприємства (можлива)
6. Злиття, розподіл або входження в об'єднання (можливі)
7. Докорінна реорганізація: зміна номенклатури, ринків, технології, місії підприємства (можлива)

Другий рівень

Конкурентна стратегія

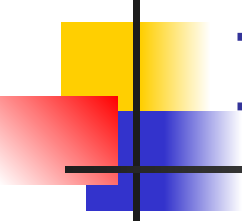
1. Конкурентні переваги підрозділів на ринку відповідних товарів
2. Цінова політика по продукції, що випускається
3. Рекламна політика
4. Цілі діяльності цехів, бригад, дільниць та ін.
5. Принципові положення бізнес-планів
6. Способи конкуренції підрозділів на ринку
7. Конкретні форми кооперації праці та інші заходи

Третій рівень

Функціональні стратегії

1. Розподіл ресурсів служби за напрямками діяльності і підрозділами підприємства
2. Місце функціональної служби в загальній стратегії підприємства
3. Стратегія поведінки в своїй сфері діяльності

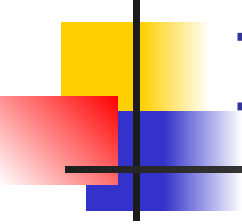
Операційний рівень



Ієрархія стратегій

За термінами реалізації:

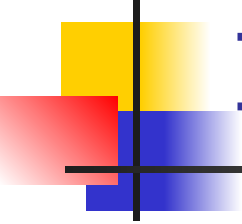
- довгострокові,
- середньострокові,
- короткострокові.



Ієрархія стратегій

За напрямками можливого розвитку організації:

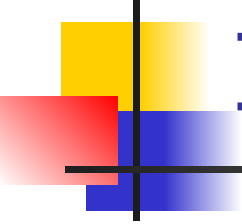
- стратегія інтенсивного,
- інтеграційного,
- диверсифікованого розвитку.



Ієрархія стратегій

За роллю організації в конкурентній боротьбі:

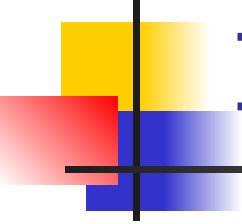
- стратегія лідера,
- претендента на лідерство,
- послідовника (новачка).



Ієрархія стратегій

За ступенем глобалізації, охоплення ринку:

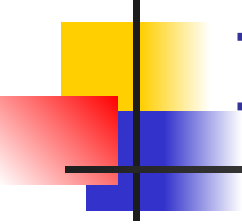
- стратегія інтернаціоналізації,
- диверсифікації,
- сегментації.



Ієрархія стратегій

За характеристиками виробничої діяльності:

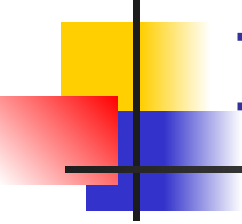
- реструктуризація,
- спеціалізація,
- диверсифікація,
- зниження собівартості,
- концентрація.



Ієрархія стратегій

За галузевою орієнтацією:

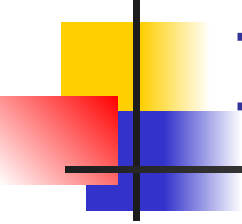
- стратегії у нових галузях,
- у галузях на стадії зрілості,
- у галузях на стадії стагнації чи спаду,
- у розроблених галузях.



Ієрархія стратегій

За експортно-імпоротною політикою:

- прямого та непрямого експорту,
- виробництва за кордоном,
- імпорту.



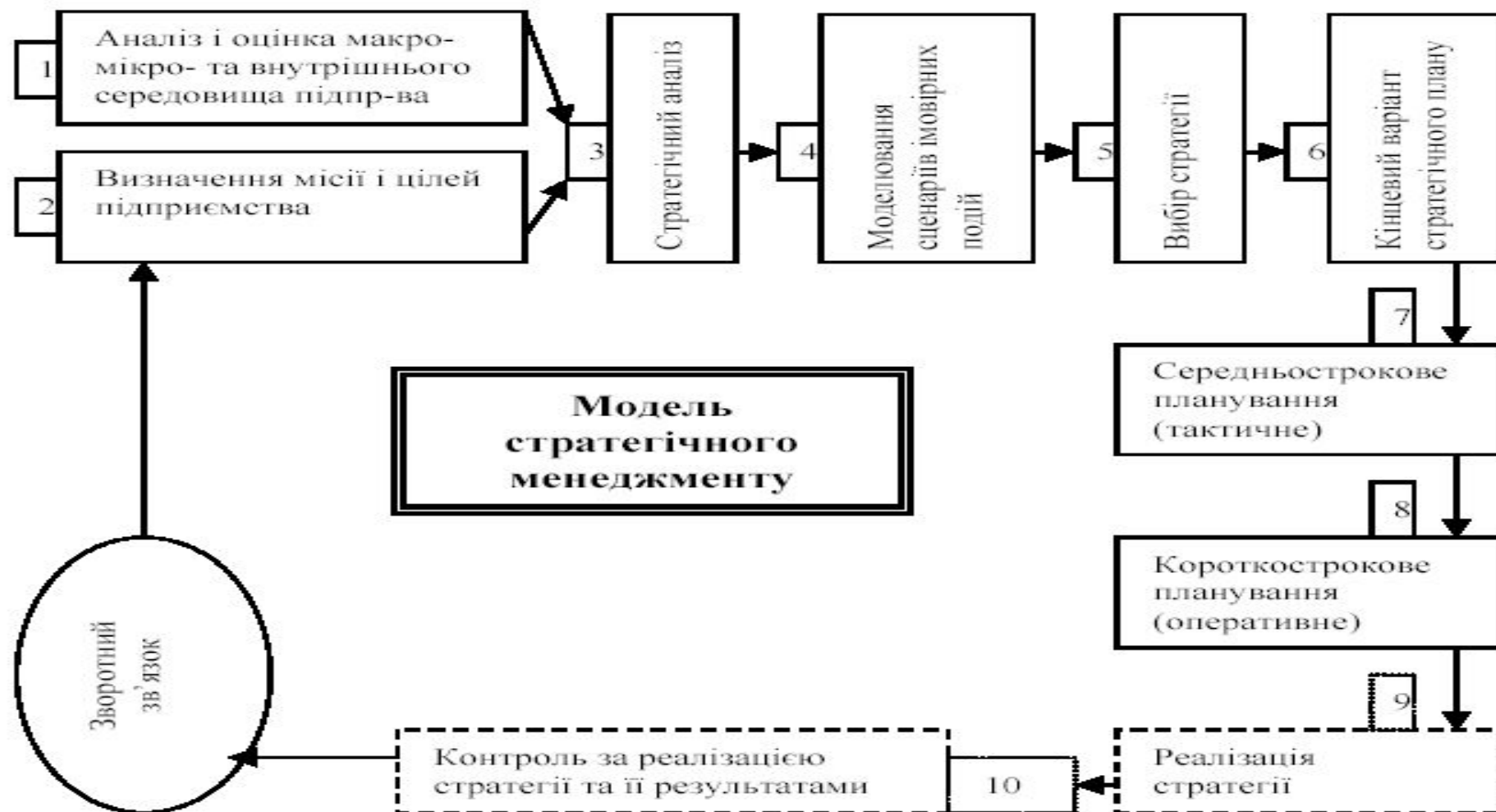
Ієрархія стратегій

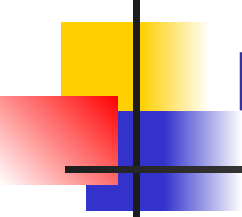
Висновок

Стратегія підприємства має ієрархічну будову, кожному з рівнів відповідає стратегія певного рангу.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

Особливості розробки стратегій в управлінському процесі



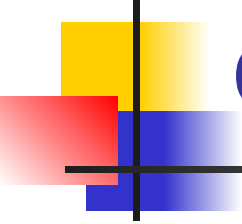


Особливості розробки стратегій в управлінському процесі

Висновок

Організація розробки стратегії на підприємстві потребує:

- визначення розробників, організацію їх роботи і контроль,
- зміни структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту та
- інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.



Загальна характеристика стратегії

Загальний підсумок

Стратегія в мінливих агресивних умовах ринкової економіки у процесі тривалої еволюції перетворилась на сучасний інструмент організації, підтримки та довгострокового спрямування розвитку бізнесу.