

РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ, ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

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 стратегічних цілей підприємства.



Принципи прийняття стратегічних рішень

- Існують такі принципи:
 - 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).

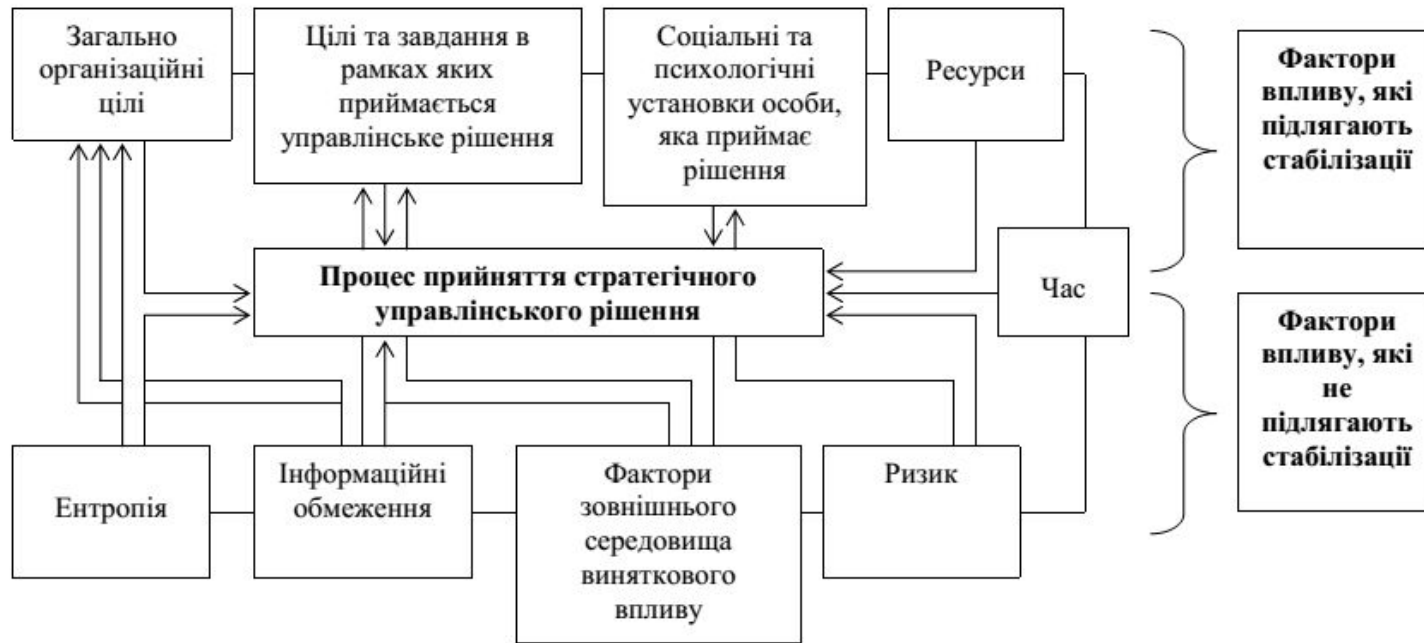


Етапи процесу прийняття стратегічного рішення

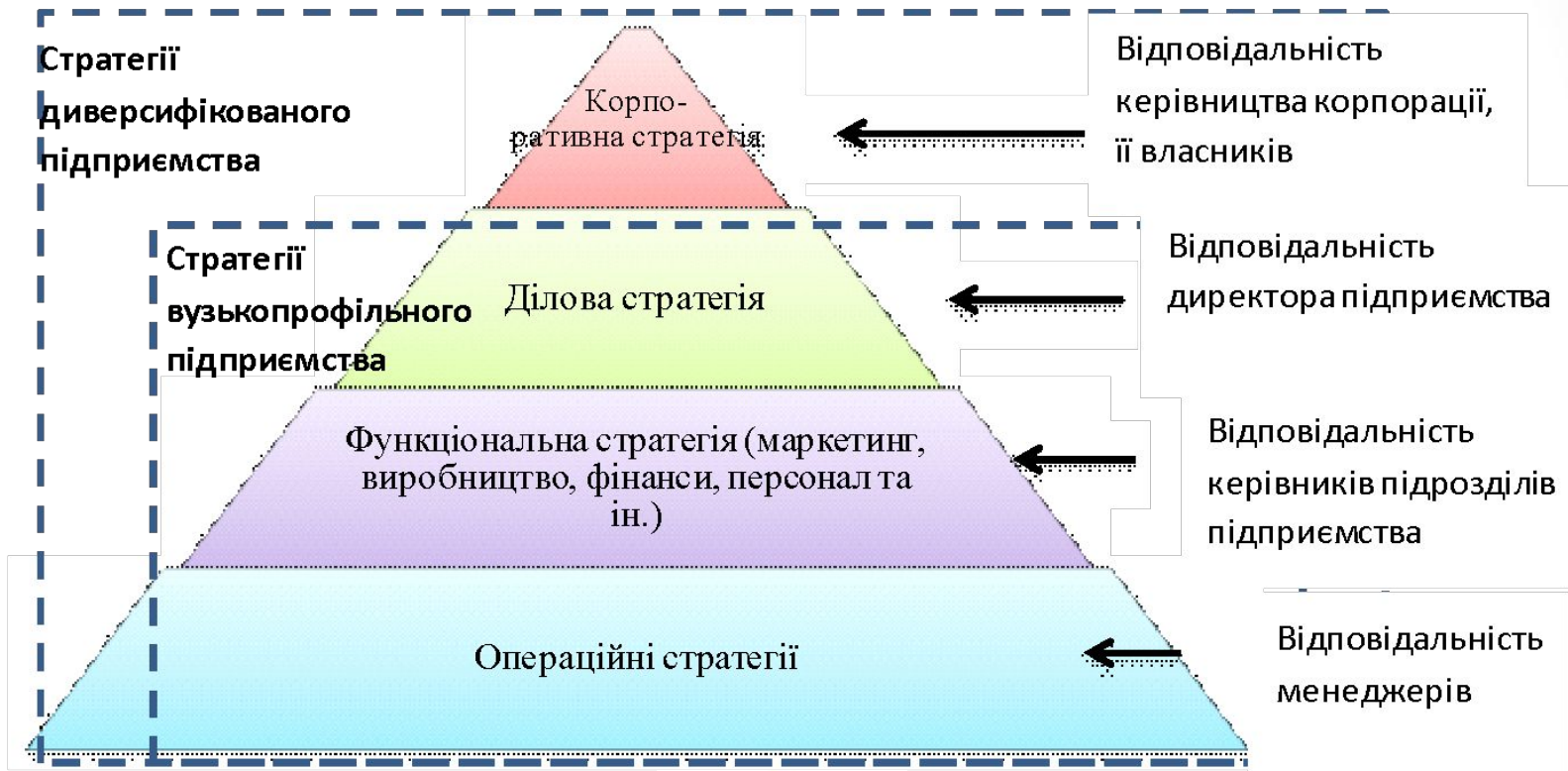
Етапи	Процедури
Постановка задачі розв'язання проблеми	❖ Виникнення нової ситуації; ❖ Виявлення проблеми; ❖ Збір необхідної інформації; ❖ Опис проблемної ситуації.
Розробка варіантів рішення	❖ Формулювання вимог, обмежень; ❖ Збір необхідної інформації; ❖ Розробка можливих варіантів рішення.
Вибір рішення	❖ Визначення критеріїв вибору; ❖ Вибір рішень, відповідних критеріям; ❖ Оцінка можливих наслідків; ❖ Вибір кращого рішення.
Організація виконання рішення та його оцінка	❖ План реалізації обраного рішення; ❖ Контроль ходу реалізації рішення; ❖ Оцінка розв'язання проблеми та виникнення нової ситуації.



Взаємозв'язок факторів впливу на процес прийняття стратегічних управлінських рішень



Типи стратегій підприємства за рівнями стратегічних рішень



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.

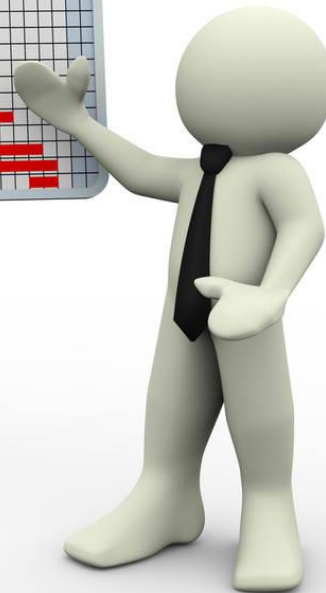
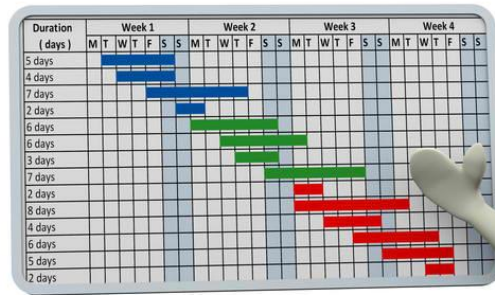


Схема структури та взаємозв'язку ресурсів підприємства



Стратегії управління ресурсами підприємства

Стратегія ресурсозабезпечення	Стратегія ресурсозбереження
Документ, що містить комплекс принципів, факторів, методів, заходів, які забезпечують раціональне використання ресурсів з метою досягнення визначеної стратегічної мети.	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	
Наявність ресурсів (власні запаси і можливості їх залучення за критеріями «час/гроші»)	Фінансові ресурси; Людські ресурси (персонал); Матеріально-технічні ресурси; Енергетичні ресурси; Інформаційні ресурси тощо	Час (темп) використання та залучення ресурсів Розміщення (просторове) ресурсів в організації
Розподіл ресурсів	Цілі та загальні стратегії; Пріоритети; Функції (проекти); Співвідношення (взаємозамінність) ресурсів.	Яка система розподілу потрібна?
Використання ресурсів	Пріоритети Обмеження (нормативи) Функції Стимули	Які результати мають бути досягнуті в створеній системі?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (розмір) Можливості	Які стратегії потрібні для забезпечення ресурсами?

Складові стратегій управління ресурсами залежно від життєвого циклу підприємства



Сутність виробничої стратегії підприємства

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



Ключові складові виробничих стратегій

- ✓ Сутність концепції управління виробництвом.
- ✓ Коли і куди направляти інвестиції, в які технології.
- ✓ Рівень організації виробництва.
- ✓ Рівень управління якістю.
- ✓ Резерви продуктивності праці.
- ✓ Стан охорони праці та здоров'я.
- ✓ Ефективність виробництва.

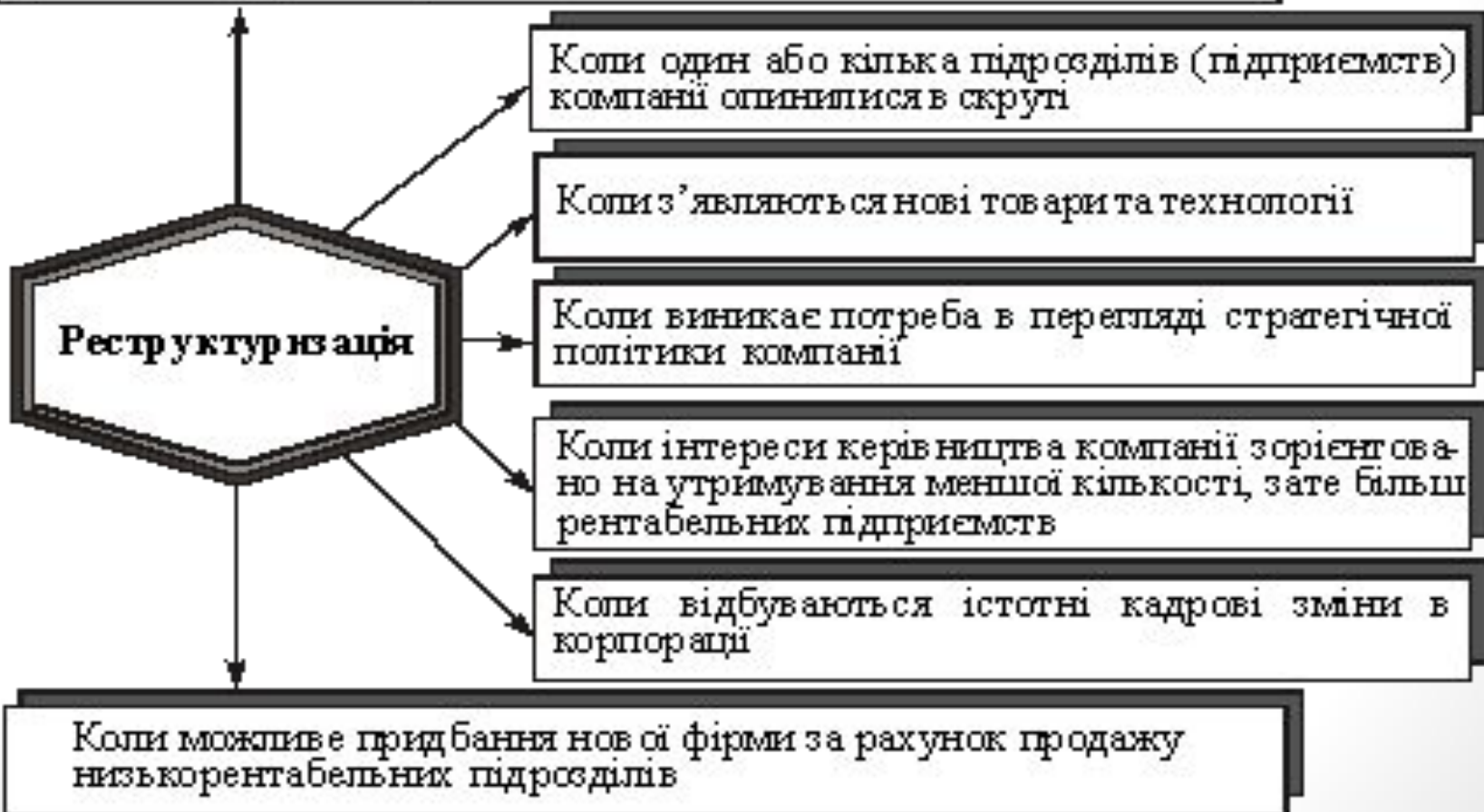


Види виробничої стратегії

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

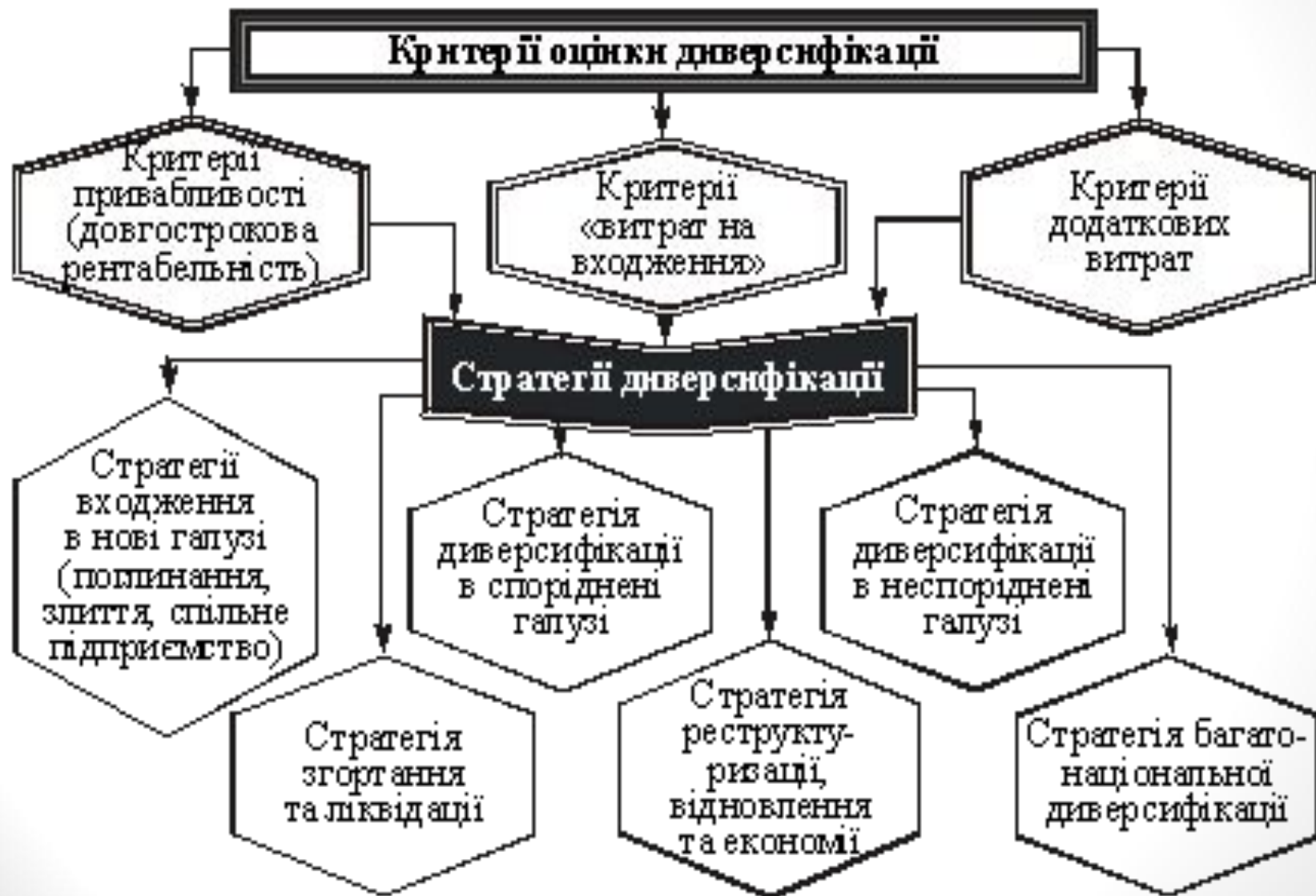


Стратегія спеціалізації

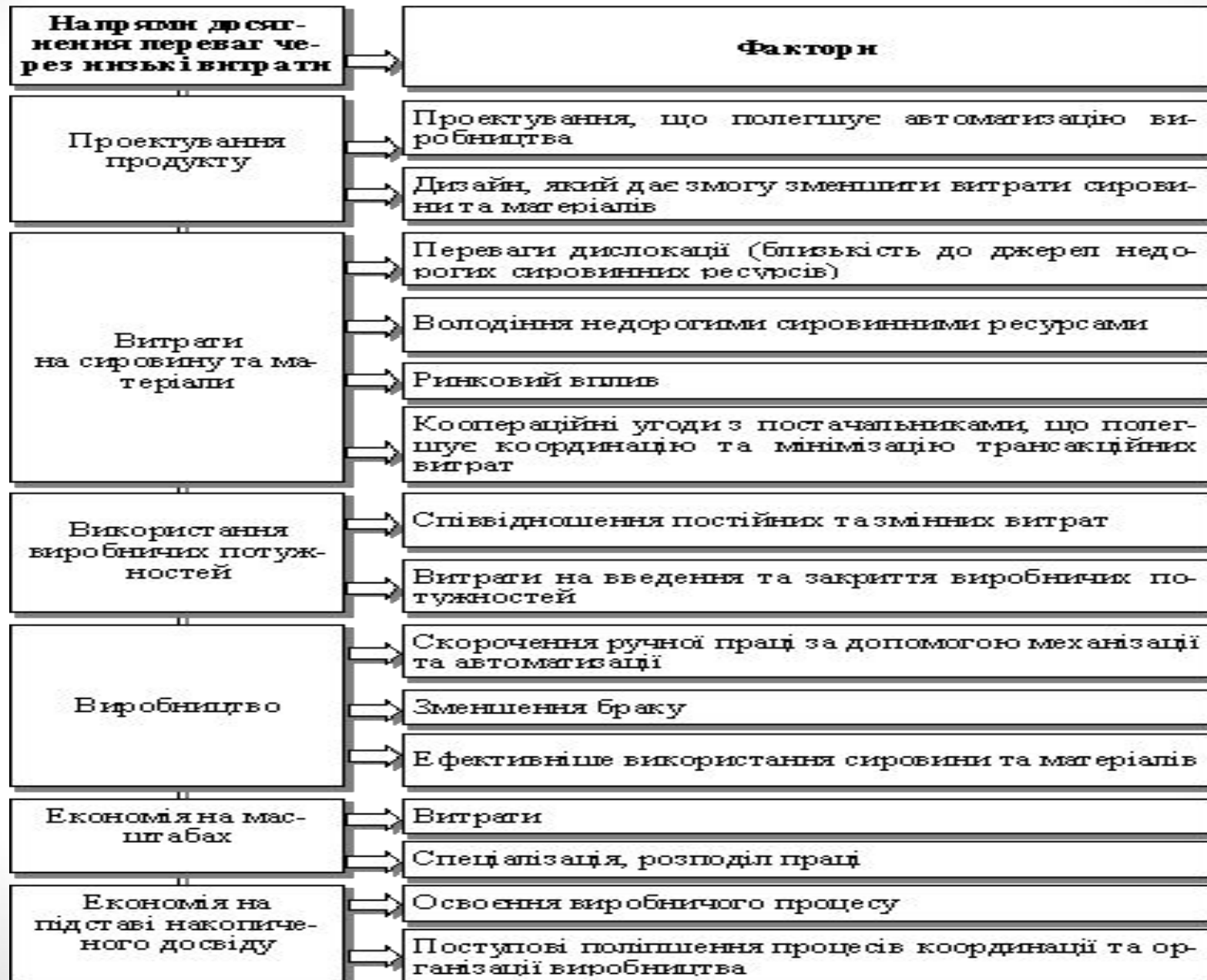
- Розвиток стратегічних переваг, яких досягло підприємство.
- Посилення уваги до довгострокових орієнтирів підприємства (зміцнення конкурентних позицій, згортання низькорентабельних виробництв, розширення сфери впливу).



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 облаштованість кімнат
- Скромне меню в буфетах і барах

СФОКУСОВАНІ
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

Маркетингова стратегія підприємства

- **Маркетингова стратегія** — це стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу.
 - Найбільш вживані маркетингові стратегії.
- ✓ Розвиток ринку (орієнтація на нові цільові групи споживачів).
 - ✓ Стратегія проникнення.
 - ✓ Збереження частки ринку.
 - ✓ Стратегії розвитку (скорочення) підсистеми маркетингу на підприємстві.



Стратегія 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

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



Ділові стратегії

- **Ділова стратегія** — 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.



Приклади ділових стратегій

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



Дякую за увагу!