

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Вибір стратегії та складання стратегічного плану

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекції:

1. Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Школи стратегічного менеджменту.
2. Класифікація стратегій підприємства.
3. Основні підходи до формулювання стратегій.
4. Процес вибору стратегії підприємства. Фактори, які впливають на вибір стратегії.
5. Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства.
6. Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії.
7. Формування стратегічного набору підприємства.
8. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди.
9. Оцінка ефективності діючих стратегій.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р. Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І. Ю., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] : навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.

11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.

14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>– стратегічний менеджмент.

15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1 Наукові підходи до визначення сутності поняття «стратегія». Школи стратегічного менеджменту

У науковій літературі поняття стратегії розглядається досить широко. У вивченні сутності поняття «стратегія» виділяється чотири основних напрями.

Перший з них поєднує думки авторів про те, що **стратегія** – це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Ансофф І. запропонував розглядати стратегію як сукупність чотирьох груп правил, що необхідні для оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні й у перспективі; встановлення відносин організації з її зовнішнім середовищем; побудови внутрішньо організаційної концепції; оперативного управління організацією.

Другий напрямок ґрунтується на розгляданні **стратегії** як засобу досягнення цілей підприємства.

Румянцева З., Саломатін Н. вважають стратегію загальним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення господарських цілей організації.

Третій напрямок відбиває точки зору авторів, що стверджують, що при визначенні **стратегії** застосовується комплексний підхід.

Туленков Н. визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентну здатність організації, що зміцнюють позиції на ринку, що підвищують здатність до

виживання в конкретній ситуації.

Четвертий напрямок щодо визначення поняття «**стратегія**» визначає її як сукупність управлінських рішень.

Лапуста М. вважає, що у загальному вигляді стратегію можна визначити як систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію завдань підприємства та виконання зазначеної місії.

Школи стратегічного менеджменту. У світовій практиці виділяють десять основних шкіл стратегічного менеджменту (або шкіл розробки стратегій) – дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації всі школи стратегічного менеджменту у три групи:

1 група включає школи дизайну, планування, позиціонування, які мають описовий характер – їх прибічників більше цікавить, як повинні формулюватися стратегії, ніж те, як вони в дійсності розробляються;

2 група об'єднує школи підприємництва, когнітивну школу, школи навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, які розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їх прибічників цікавить не стільки опис ідеальної стратегічної поведінки, скільки опис реальних процесів розробки стратегій;

3 група базується на положеннях школи конфігурації, яка фактично вбирає в себе всі попередні підходи, описуючи формування стратегії як процес трансформації. Її прибічники намагаються об'єднати розрізнені елементи: процес побудови стратегії, зміст стратегії, організаційну структуру та її оточення в окремі послідовні складові стадії життєвого циклу організації.

2 Класифікація стратегій підприємства

Одним з важливих питань процесу розробки (вибору) стратегій є класифікація стратегій. Вивчення сучасних теорій вітчизняних і закордонних наукових шкіл вказує на широку розмаїтість стратегій, а також класифікаційних ознак. Ускладнюючим чинником класифікації є те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак. Як основні ознаки класифікації сучасних стратегій виділяються наступні положення:

1. галузева позиція підприємства;
2. масштаби впливу стратегій
3. форма стратегії;
4. відносне географічне охоплення ринку;
5. стадії життєвого циклу підприємства;
6. базова концепція досягнення конкурентних переваг;
7. рівень ієрархії управління;
8. функціональні ознаки стратегій.
9. характер поведінки на ринку.
10. розміри підприємства.
11. спрямованість реалізації стратегії.

12. склад стратегічного набору стратегій.

13. способи забезпечення зростання

За галузевою позицією виділяють чотири різновиди конкурентних стратегій (за Ф. Котлером), виходячи з ринкової частки підприємства:

- стратегія лідера;
- стратегія «слідуючого» за лідером (послідовника);
- стратегія «кидаючого виклик» (претендента на лідерство);
- стратегія «нішера» (новачка).

За темпами зростання та залежно від стадії життєвого циклу підприємства стратегії поділяються на такі види:

- стратегії прискореного зростання, які обираються підприємствами на стадіях «народження», «дитинства», «юності»;
- стратегії обмеженого зростання - обираються на стадії «рання зрілість»;
- стратегії збереження позицій – є оптимальними для підприємства на стадії «остаточна зрілість»;
- стратегії скорочення діяльності – використовуються на стадії «старіння».

Функціональний рівень підприємства – це рівень керівників функціональних напрямів, зокрема фінансів, маркетингу, виробництва, персоналу, інновацій. Функціональна стратегія розробляється для кожного напрямку діяльності.

Операційний рівень підприємства – це рівень керівників основних структурних одиниць підприємства. Операційна стратегія доповнює і завершує процес формування ієрархії стратегій, включає дії для вирішення вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей нижчого рівня.

Стратегії мають наступні різновиди:

- стратегії концентрованого зростання, які пов'язані зі зміною продукту та/або ринку і не стосуються трьох інших елементів. Конкретними типами стратегій першої групи є: стратегія посилення позицій на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту;

– стратегії інтегрованого зростання, які пов'язані з розширенням підприємства шляхом додавання нових структур;

– стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються в тому випадку, коли підприємство далі не може розвиватися на обраному ринку з існуючим продуктом у рамках обраної галузі;

– стратегії скорочення, які реалізуються у тих випадках, коли підприємство має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду росту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади або кардинальні зміни в економіці;

– стратегія комбінування свідчить про те, що у реальній практиці організація може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях.

3 Основні підходи до формування стратегій

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів системи стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та їх сукупності - «стратегічного набору».

На можливості використання різних підходів щодо розробки стратегій наголошував Г. Мінцберг [18], який запропонував три основних моделі:

1. **«планову модель»** – стратегія розробляється, виконується та оцінюється у плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів визначають можливі результати і знаходять найефективніший шлях досягнення цілей;

2. **«підприємницьку модель»** – використовуються більш неформальні методи побудови стратегій, що базуються на особистому досвіді керівника підприємця, його знаннях щодо логіки функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується далі у планах, проектах і програмах;

3. **«модель навчання на досвіді»** використовується в умовах нестабільного середовища; головне тут – урахування зовнішніх імпульсів і можливості перегляду встановлених стратегій, при чому процес розробки та коригування стратегій може бути дещо спонтанним, слабо контрольованим; велику роль відіграє керівник-підприємець.

4 Процес вибору стратегії підприємства. Чинники, які впливають на вибір стратегії

Визначення стратегій – це процес, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування середовища підприємства, здійснюється планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які треба реалізувати, щоб забезпечити тривалий успіх організації.

Встановлюючи стратегії, треба враховувати наступне:

по-перше, типи реакцій на зміни умов у зовнішньому середовищі (у попиті, рівні конкуренції, законодавстві тощо) – як загрозливих, так і сприятливих: захист проти негативного розвитку подій та сприяння реалізації позитивних тенденцій;

по-друге, варіанти розподілу ресурсів між підрозділами, відділами та напрямками діяльності з метою найефективнішого їх використання при сприянні досягненню стратегічних цілей;

по-третє, методи конкуренції в кожному з напрямів діяльності підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та адекватної реакції на загрозу з боку конкурентів (у тому числі своєчасно «вийшовши» з тих сфер діяльності, де підприємство не має серйозних конкурентних переваг і де криється потенційна загроза виживанню);

по-четверте, варіанти нагромадження (або можливі втрати) необхідних внутрішніх конкурентних переваг підприємства для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більшої збалансованості окремих частин (підсистем) виробничого потенціалу як основи для досягнення синергії стратегічних напрямів діяльності.

Чинники, які впливають на вибір стратегії. На вибір стратегії впливають численні та різноманітні чинники, найважливішими з яких є такі:

1. вид бізнесу й особливості галузі, в якій працює підприємство. У першу чергу, аналізується рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її заміняє, і поставляє на ті ж ринки;

2. стан зовнішнього оточення - стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачуваними є зміни?

3. характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються під час прийняття рішень вищі менеджери або власники організації;

4. рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може привести організацію до краху, тому перед керівництвом завжди постає питання – який рівень ризику для організації є припустимим?

5. внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються; слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва під час вибору стратегій, їх реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями;

6. досвід реалізації минулих стратегій. Цей чинник пов'язаний з «людським чинником», із психологією людей, він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого – обмежує вибір;

7. чинник часу - під час прийняття управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху або невдачі організації. Навіть найкраща стратегія, нова технологія або новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може привести організацію до великих втрат, навіть до банкрутства.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – це набір різних окремих стратегій, що дозволяють досягати стратегічні цілі організації у рамках обраної загальної стратегії та з урахуванням обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

5 Методика визначення стратегічних альтернатив та проблем розвитку підприємства

Для визначення **сили та характеру впливу кожного середовища окремо на підприємство** доцільно використовувати метод складання «Профілю середовища». Для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство в профілі середовища доцільно відбивати найбільш значущі чинники середовища як сприятливого, так і несприятливого впливу. Визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища окремо за чинниками сприятливого та несприятливого впливу. Таким чином, визначена загальна величина інтегрального показника по кожному середовищу окремо дозволить оцінити силу та характер впливу кожного середовища.

Визначення стратегічних альтернатив і проблем та ступеня їх важливості для підприємства. Стратегічні проблеми, відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні виявляються на основі порівняння з конкурентами показників за основними сферами діяльності, а стратегічні проблеми виникають при невідповідності цілей підприємства досягнутому рівню в межах реалізованої загальної стратегії. Виявлення стратегічних проблем та визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства є складовими єдиного аналітичного процесу в системі стратегічного планування, тобто ці дії здійснюються паралельно.

Під стратегічними альтернативами підприємства розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами і результатами.

6 Методи та моделі оцінювання правильності вибору стратегії

В умовах вітчизняної практики для розробки загальної стратегії організації можуть бути успішно застосовані наступні методи.

Одним із найпоширеніших методів є **матричний аналіз господарського портфелю організації**. Матриця може бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують її стратегічні позиції.

Матриця «зростання/частка» побудована в такий спосіб. Горизонтальна вісь показує частку ринку, яку займає кожен продукт – стратегічна одиниця бізнесу (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої підприємством-лідером.

Матриця «привабливість галузі/позиція в конкуренції» на відміну від вищенаведеної матриці, містить дев'ять клітин, що розташовані у двовимірній системі координат – галузева привабливість та сили/позиції в конкуренції конкретного бізнесу.

7 Формування стратегічного набору підприємства

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємств, треба зазначити про необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Процес побудови стратегічного набору – це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі групи стратегій, які складають «стратегічний набір». У стратегічному менеджменті пропонується декілька варіантів «стратегічних наборів». Найбільш розповсюдженими з них є:

1 варіант стратегічного набору підприємства:

- загальні (корпоративні, портфельні) – для всієї організації вцілому;
- ділові (бізнес-стратегії) – за окремими бізнес-напрямами;
- функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства;

2 варіант стратегічного набору підприємства:

- загальні – для всієї організації вцілому;
- конкурентні – за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні – для кожного з напрямів діяльності організації;
- функціональні – для кожної з функціональних підсистем підприємства,
- ресурсні – для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного з ланцюгів прийняття рішень;
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (нааявністю певних обмежень) їх застосування в окремих проміжках часу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у

пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

8 Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії: сутність, характеристика, різновиди

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає у спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати досягнення цілей підприємства.

Основні етапи стратегічного контролю:

- 1 етап – визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- 2 етап - визначення стандартів і норм для забезпечення об'єктивності оцінок;
- 3 етап - встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- 4 етап - порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами;
- 5 етап - прийняття коригуючих заходів.

До **основних типів стратегічного контролю** відносяться:

Стратегічний «контроль передумов» - постійна перевірка ступеню обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеню ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

Стратегічний «контроль реалізації» - перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання до процесу стратегічних змін.

«Стратегічний нагляд» обіймає обидва вищезгаданих типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю. Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю.

Властивості стратегічного контролю як управлінської діяльності:

- 1) бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне

відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

2) бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

3) мати безперервний та регулярний характер, невідворотний плановий характер;

4) бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

5) відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

6) бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

7) бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

8) бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

9) бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватися відповідними рішеннями.

Чинники, що забезпечують ефективність стратегічного контролю:

- застосування досконалих методів і форм;
- єдність ОСУ, цілей та форм контролю;
- єдність елементів організаційної культури і цілей контролю;
- точність і доступність стратегічної інформації.

9 Оцінка ефективності діючих стратегій

Оцінка ефективності напряму стратегічного розвитку складається з двох етапів. На першому етапі визначається стратегічна доцільність варіанта розвитку, на другому - ймовірність його реалізації.

Критерії ефективності стратегій.

Сукупність дій на першому та другому етапах процесу становлення системи стратегічного управління на підприємстві одержала назву «стартового майданчика». Важливим на цих етапах є формування програми стратегічних змін щодо становлення системи стратегічного управління на підприємстві.

Основними віхами програми стратегічних змін визначено:

1. аргументація необхідності напряму змін (розробка концепції стратегічного управління підприємством);

2. створення команди однодумців (прихильників нової ідеї перспектив розвитку, які можуть успішно очолювати процес змін);

3. делегування повноважень нижчим рівням управління (закріплення ролей та завдань, які впливають з процесу перетворення, за кожним робітником; зміна структур та систем);

4. створення відповідної інформаційної та комунікаційної політики (своєчасне ознайомлення з новими обов'язками, процедурами, технікою, моделями поведінки);

5. подолання опору персоналу (адекватний підхід до подолання опору персоналу, розвиток персоналу, формування системимотивації);
6. оцінка стратегічних змін (перевірка ключових параметрів в організації, контроль).

Зовнішня та внутрішня ефективність стратегій підприємства. Кращим свідченням того, наскільки результативними є діючі стратегії, є стратегічне становище підприємства на досліджуваному ринку в поєднанні з отриманими фінансовими результатами. При цьому слід зазначити, що динаміка прибутку як основного показника фінансової результативності є важливою, але не вичерпною ознакою виконання стратегій. Зростання прибутку може бути обумовлене тимчасовими ціновими змінами на ринку, зростанням доходів від реалізації зайвих активів підприємства. У стратегічному плані таке становище не слід розглядати як однозначно позитивне.

Контрольні запитання

1. Визначте сутність стратегії як множинної категорії. Здійсніть критичний аналіз відомих визначень стратегії.
2. Сформулюйте вимоги до стратегій. Чим пояснюються недоліки в обґрунтуванні стратегій?
3. Дайте характеристику класичних стратегій конкуренції за М. Портером. Чи можливе їх одночасне використання?
4. Визначте сутність «стратегічного набору» підприємства та його призначення. Сформулюйте критерії формування «стратегічного набору».
5. Назвіть джерела конкурентних переваг підприємств – цінових лідерів.
6. У чому суть стратегії диференціювання? Назвіть вітчизняні підприємства, які успішно або невдало реалізували стратегію диференціювання.
7. Якими є конкурентні переваги підприємств, що реалізують стратегії диференціювання?
8. Розкрийте сутність стратегії фокусування. Яким є наголос маркетингових компаній підприємств, що реалізують стратегії фокусування?
9. Які ризики необхідно передбачити під час реалізації стратегії фокусування?
10. Розкрийте сутність функціональної стратегії і покажіть її місце в системі стратегічного менеджменту підприємства.
11. Дайте загальну характеристику функціональних стратегій і поясніть механізм їх координації.
12. У чому сутність продуктово-маркетингової стратегії? Наведіть приклади вдалих продуктово-маркетингових стратегій у зарубіжній і вітчизняній управлінській практиці.
13. Які основні завдання вирішуються в межах виробничої стратегії? Як можна вирішити проблему оновлення виробничого потенціалу підприємства?

14. Розкрийте сутність операційних стратегій та необхідність їх розробки. Назвіть приклади вдалих операційних стратегій, що реалізувалися вітчизняними і зарубіжними підприємствами.
15. За якими критеріями класифікують економічні стратегії підприємства і чим обумовлена їх сутність?
16. Які стратегії утворюють піраміду стратегій? Охарактеризуйте їх.
17. У чому полягають відмінності класифікацій стратегій за Азоевим Г. і Градовим О.?
18. Які типові стратегії слід обирати підприємствам з різним конкурентним статусом?
19. На якому рівні ієрархії стратегій знаходиться стратегія конкуренції?
20. Чи існують відмінності між термінами «конкурентна стратегія» і «ділова стратегія»?
21. Назвіть характерні риси стратегії лідерства за цінами. Які підприємства, дотримуючись такої стратегії, є ефективними?
22. У чому полягає сутність підходів щодо формування стратегій за Г.Мінцбергом, А.Томпсоном? Здійсніть їх критичний аналіз.
23. Які класифікації стратегій, що використовуються в стратегічному менеджменті, Вам відомі?
24. Сформулюйте недоліки моделі «BCG». Коли варто її використовувати, а коли ні?
25. У чому переваги моделі «GE/McKinsey» порівняно з «BCG»?
26. Сформулюйте чинники, що впливають на формування функціональних стратегій.
27. Охарактеризуйте школи розробки стратегій, які використовуються у стратегічному менеджменті.
28. Що таке «оптимальна стратегія» та як підприємству її обрати?
29. У чому полягає сутність моделі Хофера?
30. Як використовується на практиці матриця «Стратегічні альтернативи та проблеми» підприємства?
31. Що таке «портфель стратегій» та що входить до його складу?
32. Яким чином на підприємстві повинен здійснюватись стратегічний контроль?
33. У чому полягає сутність поняття «стратегічний контроль» та які основні типи стратегічного контролю визначаються у стратегічному менеджменті?
34. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного контролю.
35. Яким чином та за якими показниками здійснюється оцінка ефективності діючих на підприємстві стратегій?