1. **Визначення стратегічного менеджменту**

Поняття «стратегія» використовується досить давно і в більшості підручників тлумачиться як: Плани вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів, які відповідають цілям і завданням організації. Але це поняття не задовольняє тих вимог, які ставлять час і бізнес. Так, І. Ансофф трактує стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими керується фірма в своїй діяльності:

1. Правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми сьогодні і в майбутньому. Якісною стороною виступають орієнтири – цілі, до яких прагне фірма. Засобом, що слугує для досягнення цих цілей, і є стратегія. Стратегія та орієнтири можуть заміняти одне одного як в окремі моменти часу, так і на різних рівнях організаційних структур.
2. Правила, за якими встановлюються відносини та процедури в фірмі.
3. Правила, за якими фірма здійснює свою поточну діяльність.

Стратегічний менеджмент (Стратегічне управління) – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.

Стратегічний менеджмент – це, перш за все безперервний процес, а не одноразове зусилля по розробці стабільного стратегічного плану. Він починається з оцінки ситуації зовні і усередині компанії, вироблення можливих напрямів застосування сил компанії, вибору якнайкращою з виявлених альтернатив і розробки докладного тактичного плану, направленого на поетапне здійснення вибраної стратегії.

Стратегічне управління можна визначити як систему управління організацією за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку.

І. Ансофф розглядає стратегічне управління як систему, що складається з двох підсистем, які взаємодоповнюють одна одну:

• аналіз і вибір стратегічної позиції;

• оперативне управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління організацією являє собою комплексний процес, який охоплює розробку стратеги розвитку організації, реалізації стратегії, стратегічний контролінг.

Система управління організації має дві основні підсистеми – стратегічне управління, пов'язане з розвитком стратегічного потенціалу організації, та оперативне управління, яке орієнтується на досягнення прибутку в короткостроковій перспективі.

Ці дві підсистеми органічно пов'язані між собою та доповнюють одна одну, оскільки будь-які стратегічні плани та програми, без конкретних оперативних заходів з їх реалізації залишаються лише сподіваннями. Разом з тим, кожна з цих підсистем має свої відмінності та особливості.

Так, основною метою стратегічного управління є вибір і забезпечення стійкої конкурентної позиції, яка забезпечить життєздатність організації в змінному середовищі, потенціал для подальшого розвитку. Оперативне управління має на меті раціонально використовувати чинну стратегічну позицію організації для забезпечення короткострокових сьогоднішніх цілей, отримання прибутку, що буде достатнім для подальшої реалізації стратегічних цілей.

У процесі стратегічного управління виявляється необхідність проведення стратегічних змін в організації, утворення організаційної архітектоніки, що відповідатиме рівню цих змін. Оперативне управління спрямоване на визначення й реалізацію конкретних оперативних завдань, мотивацію, координацію зусиль та контроль дій виконавців встановлених завдань.

Стратегічне управління орієнтується на зовнішнє середовище, тому в ролі критеріїв ефективності організації в довгостроковій перспективі розглядає досягнення балансу організації з ним. Це твердження базується на тому, що нинішня організація являє собою відкриту для впливу зовнішнього середовища соціально-економічну систему. її ефективність у довгостроковій перспективі визначається не лише конкурентною позицією на ринку, а й місцем у зовнішньому середовищі взагалі, здатністю знайти компроміс з різними складовими свого бізнес-середовища. Оперативне управління в ролі критеріїв ефективності розглядає прибутковість організації впродовж короткострокового періоду та раціональне використання наявного потенціалу організації.

До характерних рис системи стратегічного управління належать такі:

1. цілісність – усі елементи системи слугують досягненню загальних цілей, що постають перед організацією впродовж довгострокового періоду;
2. адаптивність – стратегічне управління має забезпечити реакцію організації на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі;
3. складність – залежно від об'єкта вирізняють певні рівні стратегічного управління;
4. наявність особливої методології – сукупність методів, що застосовуються в процесі розробки та реалізації стратегії;
5. наявність інформаційної стратегічної інформації, що застосовується під час обґрунтування та прийняття стратегічних рішень;
6. управлінський потенціал організації;
7. високо компетентні стратегічні менеджери, здатні приймати стратегічні рішення за умов швидких змін у зовнішньому оточенні;
8. базування на стратегічних управлінських рішеннях, що ухвалюються з метою збереження та посилення конкурентних переваг організації;
9. представляє собою еволюційний етап розвитку систем управління організацією, що охоплює певні їхні елементи.

Функції управління по Файолю, які покладені в основу класичної (функціональної) організаційної структури:

* + Технічна функція (виробництво продукції);
  + Комерційна функція (купівля, продаж, обмін);
  + Фінансова функція (залучення і ефективне використання фінансових коштів);
  + Страхова функція (зменшення ризиків від непередбачуваних обставин);
  + Облікова функція (фіксація реального стану справ на підприємстві, бухгалтерія, статистика);
  + Адміністративна функція.

Стратегічне управління організацією можна зобразити у вигляді моделі (рис. 1).



Рис. 1. Основні складові моделі стратегічного управління організацією

Усі стадії процесу стратегічного управління взаємопов'язані, циклічні. Діє зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожної стадії на інші й на всю їхню сукупність. У цьому полягає важлива особливість процесу стратегічного управління.

**2. Характеристики загально конкурентних стратегій підприємства (сутність та умови використання)**

Будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем.



Рис. 2. Основні фактори, що впливають на зміст загальної стратегії підприємства

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер. Загально конкурентні стратегії існують у таких видах:

1) Лідирування у зниженні витрат (цін) – базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо. Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п’ять конкурентних сил і спроможні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

* для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;
* для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми;
* для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів;
* для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку;
* для товарівзамінників (субститутів) – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

2) Диференціація – за своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може проявлятися:

* + у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасителями тощо);
  + різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірменне обслуговання, індивідуальні майстри тощо);
  + забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.);
  + інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
  + широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);
  + надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
  + технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
  + завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.);
  + унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім’я виробника, продавця тощо).

Перевагами диференціації є:

* + - для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
    - для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність;
    - для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв’язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості;
    - для товарів-замінників (субститутів) – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним.

3) Фокусування – зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідирування у зниженні витрат (цін)» і «лідирування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.

Всі ці стратегії пов’язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти.

Поєднання загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

Запропоновані М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції» (1980 р.) загальні конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства, котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Сутність стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 3) та в графічній формі. Тут також використовується поняття лідера, але більш ретельно досліджуються чинники, які його формують.

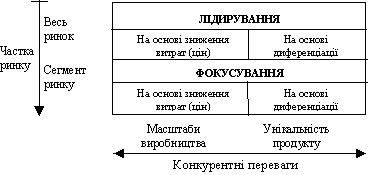


Рис. 3. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

управління стратегічний адаптованість соціальний

**3. Характеристика підходів щодо формування соціальної стратегії**

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Соціальна стратегія передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

Р.А. Фатхутдінов виділяє «соціальну стратегію», спрямовану на досягнення цілей щодо:

1. створення нормальних умов праці та відпочинку працівників;
2. забезпечення їх безпеки; задоволення та розвитку потреб працівників;
3. покращення стану здоров'я та підвищення тривалості їх життя.

Соціальна стратегія має забезпечити соціальну інфраструктуру розвитку стратегії, належні соціальні результати реалізації стратегічного плану підприємства. Тобто, в результаті реалізації стратегії підприємства соціальне становище його працівників повинно не тільки не погіршитись, а суттєво покращитись. Крім того, реалізація стратегії підприємства не може погіршувати соціальні параметри його зовнішнього середовища.

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Вітчизняні науковці З. Шершньова, С. Оборська стверджують, що у виробничому потенціалі людські ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу адаптуватися виробничому потенціалу до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об’єднує те, що він повинен відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

**4. Ситуаційна вправа 1**

### Вихідні дані

Ви менеджер зі стратегічного розвитку підприємства.

ВАТ виробничо-торгівельне підприємство «Галичина» на протязі всієї історії господарювання функціонує на ринку верхнього одягу, як чоловічого так і жіночого, що визначено історичними тенденціями і специфікою обладнання. Предметом діяльності товариства є:

* виробництво швейних виробів;
* реалізація продукції, що виготовлена на підприємстві, тощо.

Незважаючи на умови економічної нестабільності, підприємство «Галичина» продовжувала працювати, що сприяло залученню іноземних фірм для виконання послуг по виготовленню виробів з давальницької сировини. Співпраця з іноземними виробниками вплинула на організацію виробництва ВАТ «Галичина». Більше уваги стало приділятися якості продукції, було змінене обладнання, технологами був введений новий метод бездефектного крою. Підприємству потрібно визначитися з оптимальним асортиментним набором на найближчу перспективу. Інформація про характеристики асортименту наведена в табл.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Асортимент | | Індекс якісних показників (Iя) | Індекс маркетингових показників (Iм) | Індекс економічних показників (Iе) | Запланований обсяг реалізації, од. | | Собівартість одинці продукції, грн. | Ціна реалізації з врахуванням ПДВ, грн. | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | 7 | |
| Варіант 5 | | | | | | | | | |
| Куртки дитячі (А6) | 7,83 | | 6,65 | 1 | | 800 | 56 | | 98 |
| Пальто (А1) | 7,43 | | 7,6 | 1,5 | | 2100 | 280 | | 398 |
| Плащі (А2) | 8,28 | | 7,4 | 1,5 | | 10000 | 185 | | 265 |
| Брюки (А9) | 7,21 | | 5,6 | 1,5 | | 1000 | 170 | | 220 |
| Юбки (А10) | 6,47 | | 5,95 | 1,5 | | 28000 | 95 | | 195 |

Завдання:

Керуючись наведеною інформацією:

1. Виконати ранговий аналіз базового асортименту.
2. Дати характеристики попиту та викласти можливі заходи для покращення асортименту.
3. Виконати аналіз асортименту використовуючи матрицю Мак-Кінсі

Розв’язання

І. 1. Проставляємо ранг обсягу реалізації продукції, виходячи, що 1 – найбільший обсяг, а 5 – найменший Рплранг:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Асортимент | РП пл | Ранг РП пл | Собівартість одинці продукції, грн. | Ціна реалізації з врахуванням ПДВ, грн. | R | Рr | Pnp-Pr |
|
| A6 | 800 | 5 | 56 | 98 | 0,458 | 2 | 3 |
| A1 | 2100 | 3 | 280 | 398 | 0,185 | 4 | 1 |
| A2 | 10000 | 2 | 185 | 265 | 0,194 | 3 | 1 |
| A9 | 1000 | 4 | 170 | 220 | 0,078 | 5 | 1 |
| A10 | 28000 | 1 | 95 | 195 | 0,711 | 1 | 0 |

1. Виконуємо ранговий аналіз базового коефіцієнта, користуючись формулою:





Заносимо дані до таблиці:

3. Визначаємо коефіцієнт кореляції рангів, що розраховується за формулою:



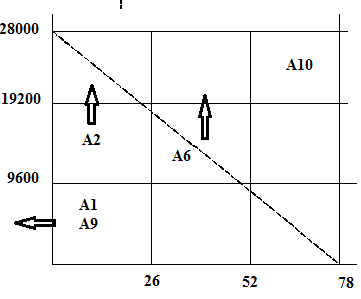


Цей коефіцієнт знаходиться в межах -1<Кр<+1. Зважаючи на те, що Кр=0,4, деякі асортиментні позиції слід переглянути.

4. Матриця Мак-Кінсі:



одиниць



Таким чином, матриця Мак-Кінсі дала нам змогу побачити, що асортимент А1 і А9 варто взагалі зняти з виробництва, якість асортименту А2 необхідно покращити.

Якщо також збільшити асортимент групи А6, то він потрапить в зону «майбутнього розвитку», в якій вже знаходиться асортимент А10.

ІІ. 1. Проводимо ранговий аналіз за конкурентними позиціями.



де Iя, Iм., Iе. – зведені індекси конкурентоспроможності відповідно за якісним, маркетинговим та економічним показниками.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Асортимент | Ія | Ім | Іе | K | Ркп |  | Pr | Pкп-Pr |
| A6 | 7,83 | 6,65 | 1 | 52,070 | 1 | 0,458 | 2 | 1 |
| A1 | 7,43 | 7,6 | 1,5 | 37,645 | 3 | 0,185 | 4 | 1 |
| A2 | 8,28 | 7,4 | 1,5 | 40,848 | 2 | 0,194 | 3 | 1 |
| A9 | 7,21 | 5,6 | 1,5 | 26,917 | 4 | 0,078 | 5 | 1 |
| A10 | 6,47 | 5,95 | 1,5 | 25,664 | 5 | 0,711 | 1 | 4 |

2. Визначаємо коефіцієнт кореляції рангів, що розраховується за формулою:

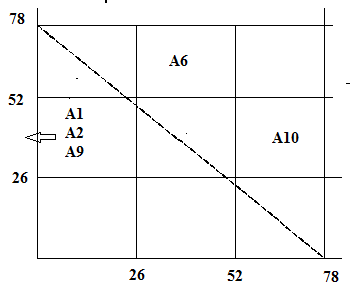




Кр<0,4 – це означає, що треба докорінно змінити діяльність організації.

1. Матриця Мак-Кінсі:





Бачимо, що з асортиментами А2, А1, А9 необхідно щось робити: чи то покращити, чи зняти з виробництва.

**5. Ситуаційна вправа 2**

Ви керівник торгівельної фірми «Мазай».

Торгівельна фірма «Мазай» реалізує продукцію чотирьом замовникам зі знижкою. Замовники А, Б є оптовою фірмою, а С, Д – підприємством роздрібної торгівлі. Відома інформація щодо продажу в розрізі замовників.

Інформація фірми «Мазай»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Замовники | | | |
| А | Б | С | Д |
| Варіант 5 | | | | |
| Обсяг продажу, од. | 500 000 | 400 000 | 85 000 | 70 000 |
| Прейскурантна ціна, грн. | 1,20 | 1,20 | 1,20 | 1,20 |
| Ціна продажу, грн. | 1,10 | 1,08 | 1,20 | 1,15 |
| Кількість замовлень | 15 | 12 | 8 | 5 |
| Кількість візитів до замовників | 3 | 2 | 2 | 1 |
| Кількість поставок | 30 | 15 | 12 | 8 |
| Пробіг автомобілів під час однієї поставки, км | 6 | 10 | 20 | 5 |
| Кількість експедиторських поставок | 1 | 1 | 2 | 3 |

Витрати пов’язані з замовниками розподіляються по ставкам, що згруповані в табл. 2

Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 1–5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Діяльність | Ставка розподілу витрат | Категорія витрат |
| Обробка замовлення | 200 грн. на замовлення | Витрати на рівні партії |
| Відвідування замовника | 160 грн. на відвідування | Витрати на рівні замовника |
| Транспортування товарів | 4 грн. на 1 км | Витрати на рівні партії |
| Зберігання товарів | 0,02 грн. на одну пляшку | Витрати на рівні одиниці продукції |
| Експедиційні послуги | 600 грн. на одну поставку | Витрати на рівні партії |

Ставки розподілу непрямих витрат для варіантів 6–10

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Діяльність | Ставка розподілу витрат | Категорія витрат |
| Обробка замовлення | 240 грн. на замовлення | Витрати на рівні партії |
| Відвідування замовника | 110 грн. на відвідування | Витрати на рівні замовника |
| Транспортування товарів | 6 грн. на 1 км | Витрати на рівні партії |
| Зберігання товарів | 0,01 грн. на одну пляшку | Витрати на рівні одиниці продукції |
| Експедиційні послуги | 500 грн. на одну поставку | Витрати на рівні партії |

Витрати на закупівлю однієї пляшки лимонаду для подальшого перепродажу становили 1 грн.

Витрати на забезпечення каналів збуту становили, грн.:

* оптова мережа 3 100
* роздрібна мережа 4 900

Загальногосподарські адміністративні витрати фірми у звітному періоді дорівнювали 36000 грн.