

ДИСЦИПЛІНА “СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

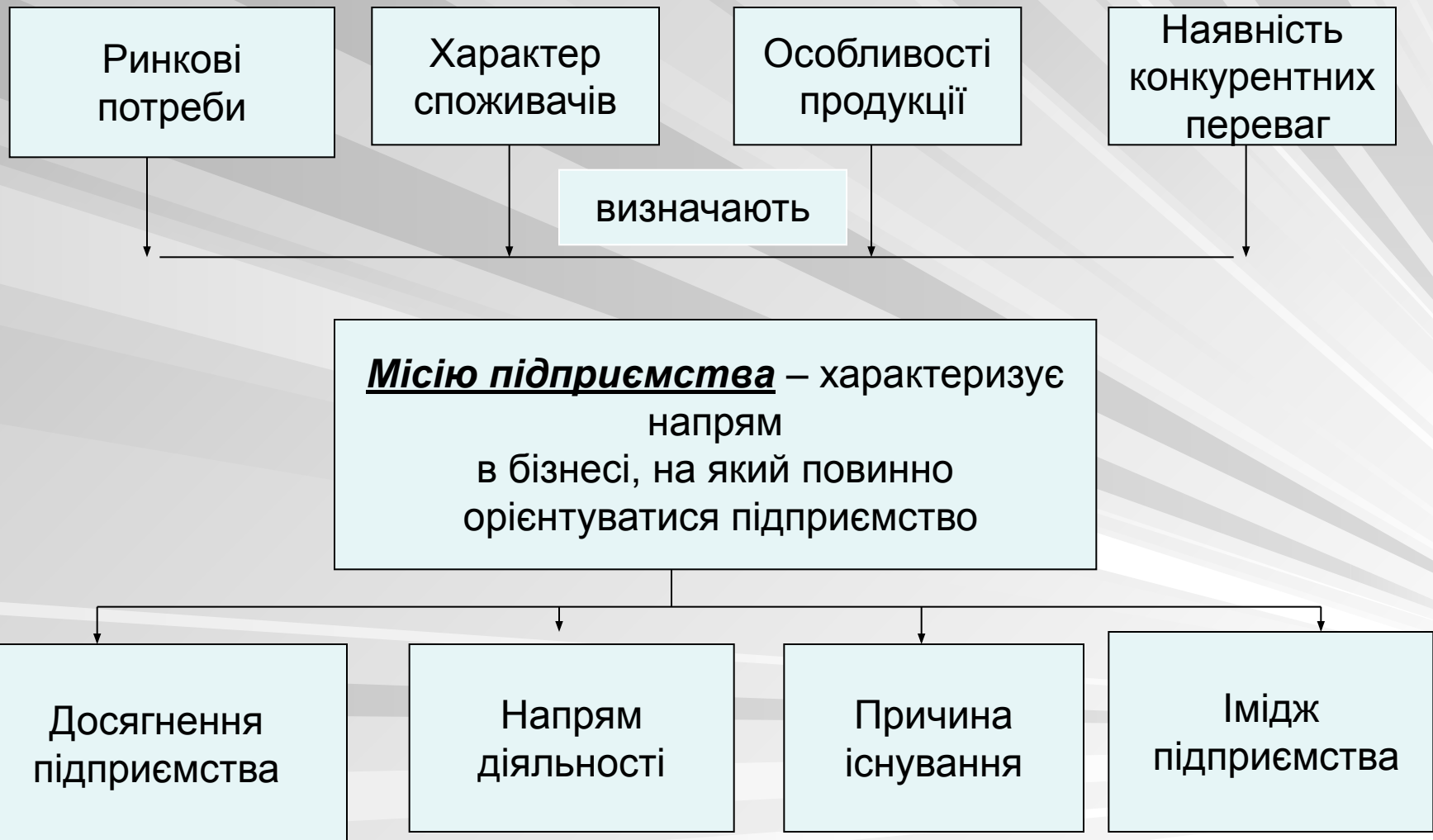
Тема 4

**“Вибір і формування цілей
та „стратегічного набору”
організації”**

ПЛАН ЛЕКЦІЇ

1. Цілі організації у стратегічному менеджменті
2. Класифікація цілей організації
3. Визначення пріоритетів та формування стратегічних рішень
4. Характеристика підходів у визначені стратегії організації
5. Класифікація стратегій організації

1. Цілі організації у стратегічному менеджменті



Цілі підприємства

Деталізація і уточнення місії підприємства

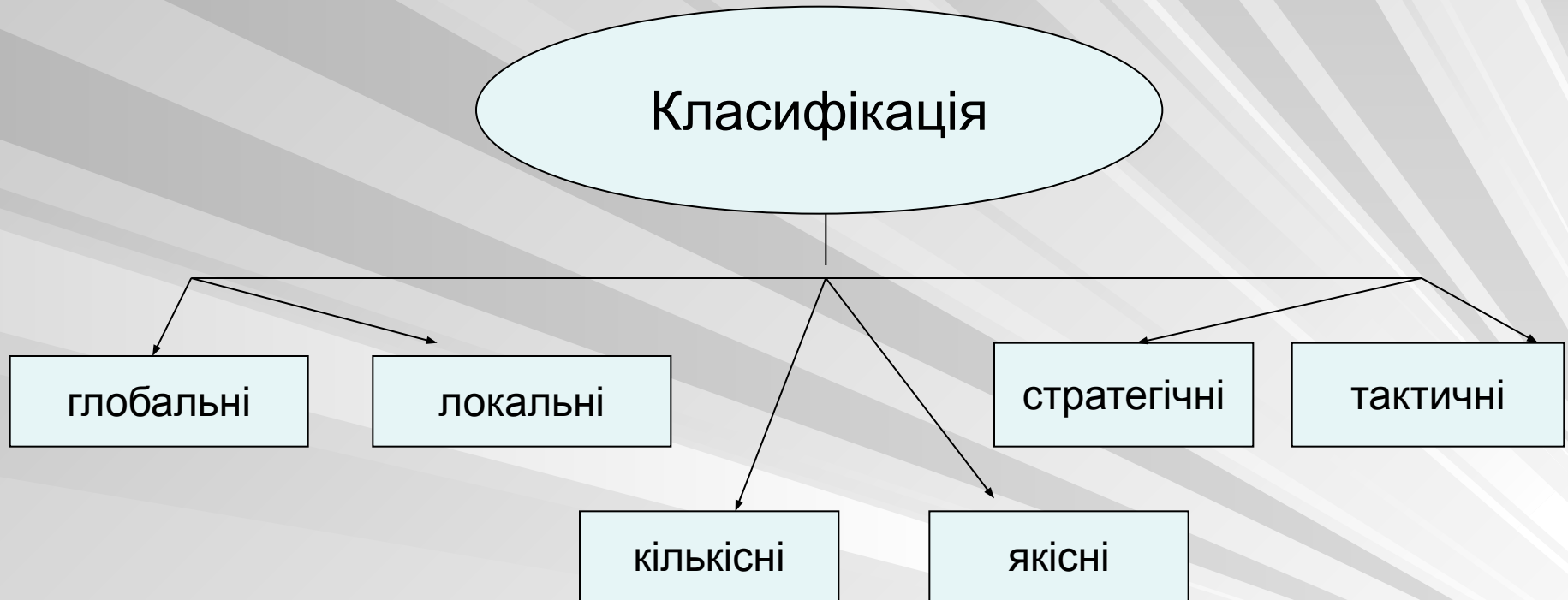
визначає

Конкретний стан системи окремих характеристик підприємства,
якого воно прагне досягти і на досягнення яких спрямована
його діяльність

стосується

- Забезпечення отримання власниками високих прибутків
- Підтримання рентабельності бізнесу
- Забезпечення фінансової ліквідності
- Гарантування безпеки праці і розвитку колективу
- Відображення конкретних сфер діяльності підприємства
- Визначення напрямків розвитку бізнесу

2. Класифікація цілей організації



Структуризація стратегічних цілей підприємства з позиції цілевизначення

№ п/п	Стратегічні цілі першого рівня	Шифр цілей	Стратегічні цілі другого рівня
1.	Економічні цілі	1.1.	Збільшення доходів підприємства
		1.2..	Збільшення прибутку
		1.3.	Зниження витрат
		1.4.	Зміна обсягів виробництва
		1.5.	Підвищення фінансової стійкості підприємства
2.	Маркетингові цілі	2.1.	Зміна структури ринку
		2.2.	Встановлення відношень співробітництва з іншими суб'єктами ринку
		2.3.	Поглинання інших підприємств
		2.4.	Усунення конкурентів
		2.5.	Диверсифікація виробництва
		2.6.	Зміцнення іміджу підприємства
		2.7.	Вихід на світовий ринок

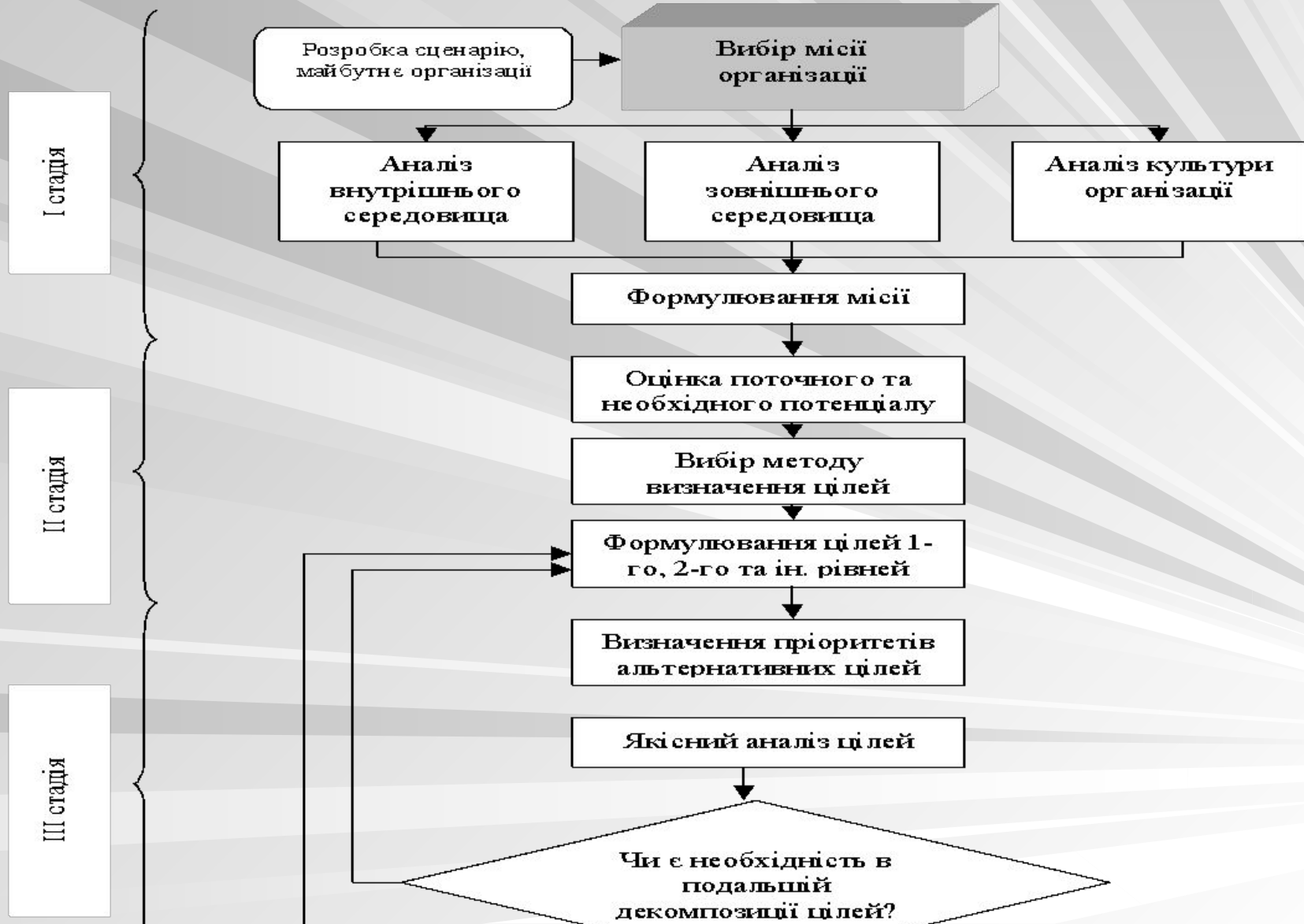
Структуризація стратегічних цілей підприємства з позиції цілевизначення

3.	Організаційні цілі	3.1.	Зміна структури управління
		3.2.	Зміна виробничої структури
		3.3.	Зміна системи планування, обліку, контролю та стимулювання діяльності
		3.4.	Зміцнення трудової дисципліни
		3.5.	Зміна розміру та структури резервів на підприємстві
4.	Науково-технічні цілі	4.1.	Розробка нового продукту
		4.2.	Розробка нової технології
		4.3.	Впровадження нового продукту
		4.4.	Впровадження нової технології
		4.5.	Технічне переоснащення підприємства
5.	Соціальні цілі	5.1.	Зменшення соціальної напруги
		5.2.	Покращання відношень з профспілками

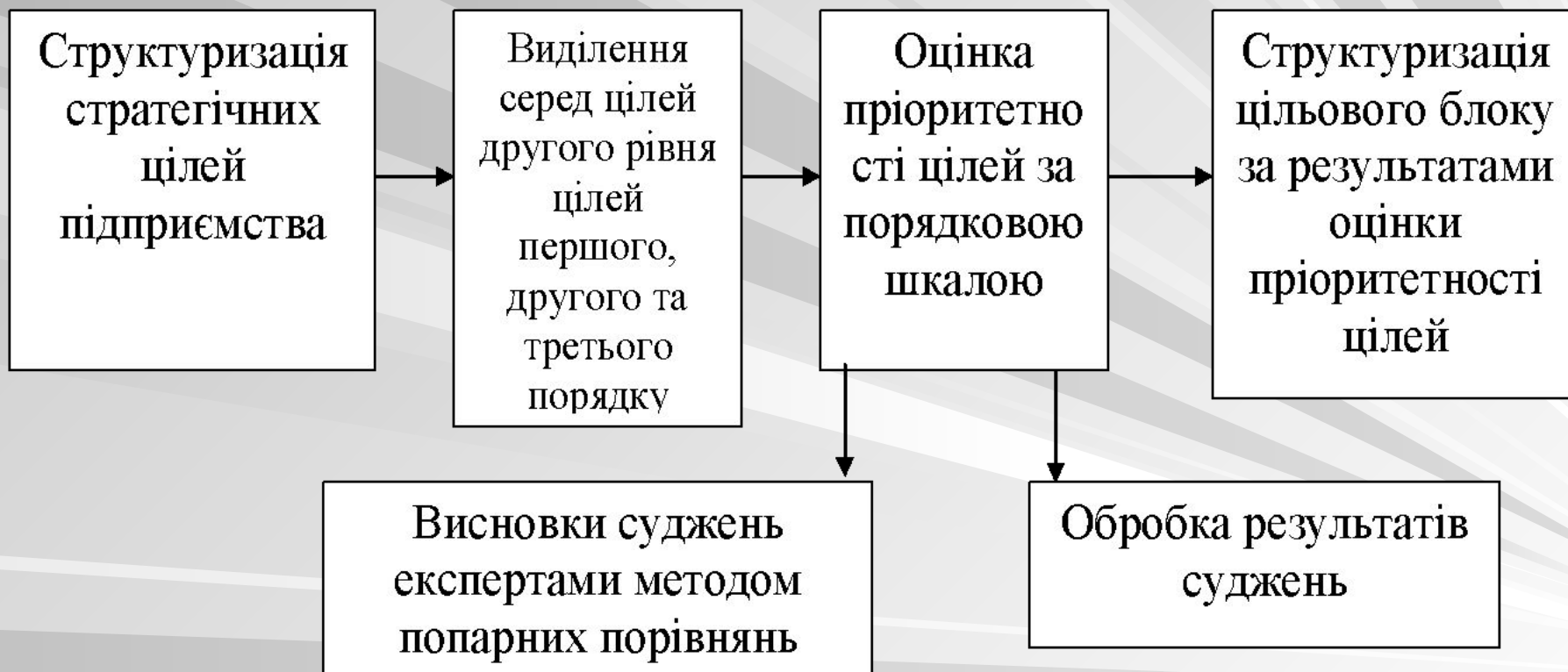
Структуризація стратегічних цілей підприємства з позиції цілевизначення

		5.4.	Корекція кваліфікаційної структури працюючих
		5.5.	Корекція вікової структури працюючих
		5.6.	Виховання патріотизму по відношенню до підприємства
6.	Екологічні цілі	6.1.	Зменшення негативного впливу на середовище
		6.2.	Усунення негативного впливу на середовище
7.	Суб'єктивні цілі власника та менеджера	7.1.	Придбання політичного капіталу
		7.2.	Особисті амбіції

3. Визначення пріоритетів та формування стратегічних рішень



Загальна схема встановлення пріоритетності стратегічних цілей



МАТРИЦЯ ПОПАРНИХ ПОРІВНЯНЬ ПРІОРИТЕТНОСТІ ЦІЛЕЙ

$$a_{ij} = \begin{cases} 2 & \text{при } \zeta_i > \zeta_j \\ 1 & \text{при } \zeta_i = \zeta_j \\ 0 & \text{при } \zeta_i < \zeta_j, \end{cases}$$

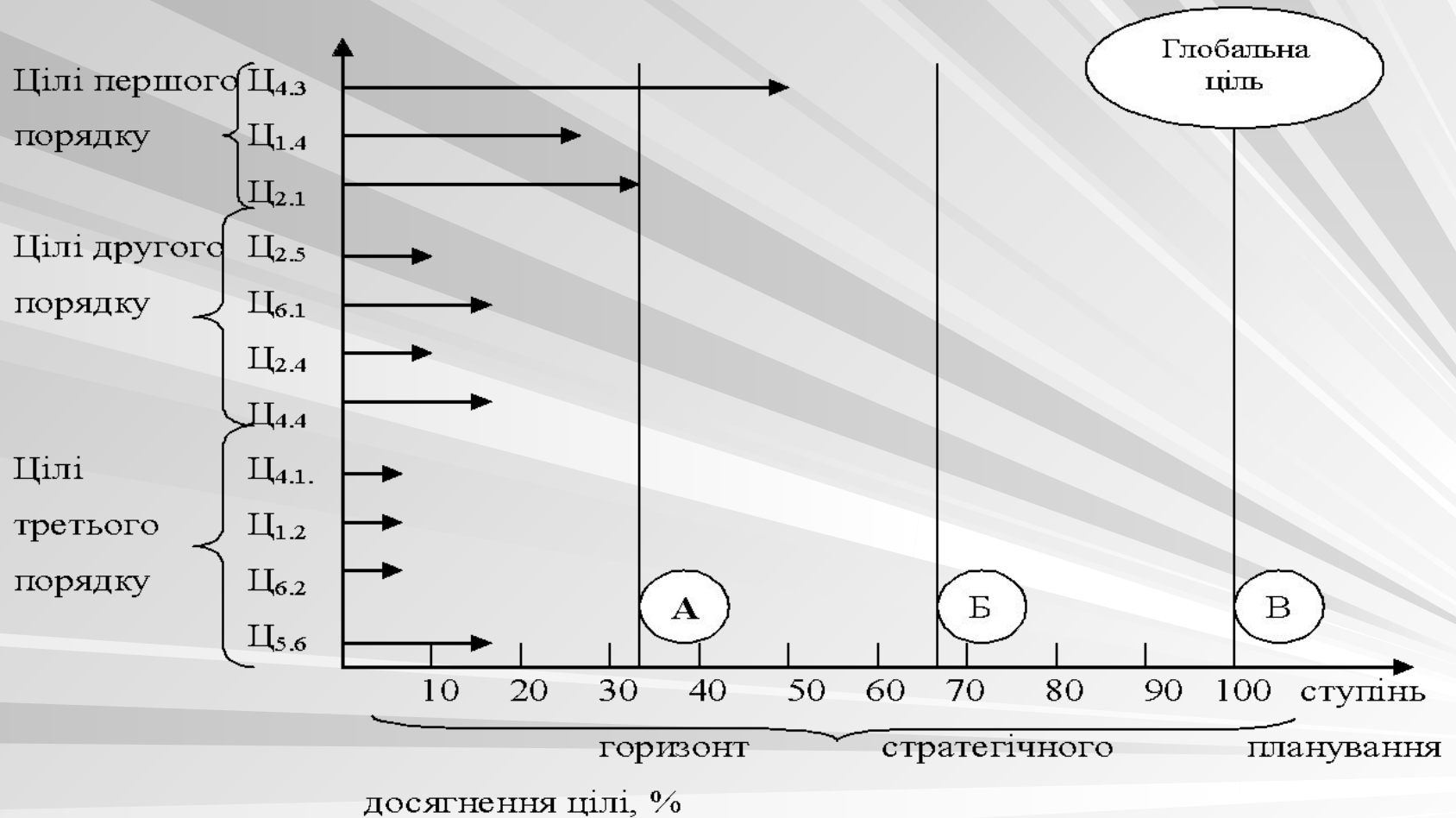
де ζ_i, ζ_j – цілі, що порівнюються між собою.

i \ j	ζ_1	ζ_2	ζ_3	ζ_4	ζ_5	
ζ_1	1	2	2	2	2	9
ζ_2	0	1	2	2	2	7
ζ_3	0	0	1	1	1	2
ζ_4	0	0	1	1	0	2
ζ_5	0	0	2	2	1	5

ПРИКЛАД ранжування цілей за рівнем пріоритетності

Результати ранжування цілей										
Цілі ВАТ "Володарка"	Ц ₄₄	Ц _{2.1} Ц ₃₃ Ц ₄₃	Ц _{2.4} Ц ₅₄ Ц ₄₁	Ц ₃₂ Ц _{1.2}	Ц _{1.4}	Ц ₅₂	Ц ₆₂	Ц ₅₆	Ц ₆₁	Ц _{2.5}
Місце в пріоритетному ряді	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Порядок цілей	Цілі першого порядку		Цілі другого порядку	Цілі третього порядку						

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ СТУПЕНЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ



4. Характеристика підходів у визначені стратегії організації

- Стратегія як філософія
- Організаційно-управлінська концепція стратегії

СТРАТЕГІЯ ЯК ФІЛОСОФІЯ

Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

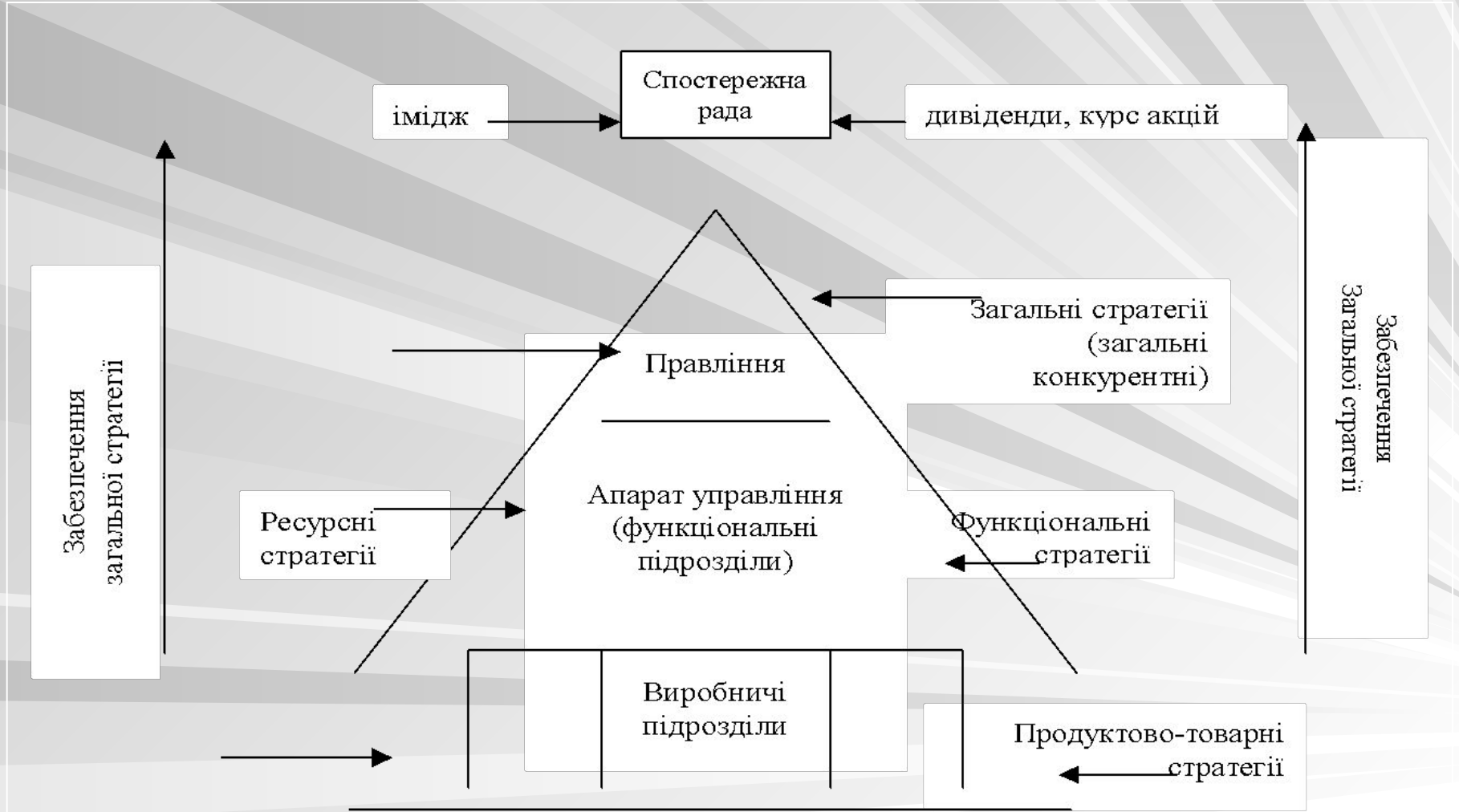
- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;*
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;*
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.*

Організаційно-управлінська концепція стратегії

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

- *Стратегія* – сукупність всіх дій керівників, що сприяють досягненню цілей організації; діюча стратегія організації частково спланована і частково реагує на мінливі обставини. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану .
- *Стратегія* — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

5. Класифікація стратегій організації



Економічна стратегія за Градовим



Визначення стратегічного набору підприємства

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

Вимоги до стратегічного набору

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;
- 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, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.