

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

Кафедра економіки та менеджменту

Гуль І.Г

ЛЕКЦІЯ № 9

**МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

з навчальної дисципліни

«МЕТОДИ І МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ»

для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

на засіданні кафедри економіки
та менеджменту

«__» _____ 202__ р. протокол №__

Зав. каф. _____ Н.Ф. Павленчик

Тема 9. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

9.1 Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень

9.2. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

9.3. Методи побудови стратегій

Економічна стратегія як сукупність господарських і аналітичних дій. Інформаційна база стратегічного аналізу Сутність і особливості стратегічних управлінських рішень. Методи стратегічного аналізу середовища підприємства (SWOT– аналіз, аналіз витрат і ланцюжка цінностей, оцінка конкурентоспроможності). Методи побудови стратегій.

Стратегія – це набір політик, процедур і підходів до бізнесу для забезпечення довгострокового успіху.

Економічна стратегія — це сукупність управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності операційної, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності підприємства.

Стратегічне управління - це:

1) багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати й виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, які сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;

2) система форм, методів, моделей і прийомів, що застосовуються в організації для визначення та реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

3) реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки й реалізації системи стратегії.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегія інтегрує багато конкурентоспроможних дій та підходів до бізнесу, від яких

залежить успішність діяльності підприємства. У цілому стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, що ґрунтується на дослідженні й оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство.

Ключові питання стратегічного аналізу наведені на рис. 9.1.

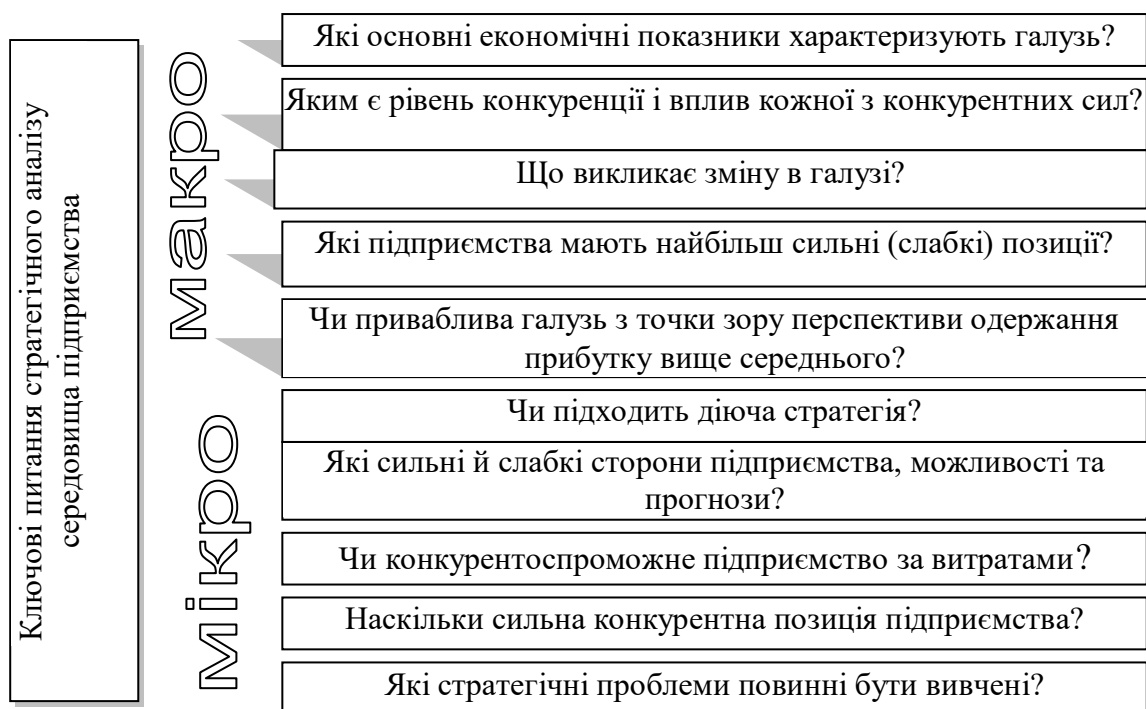


Рис. 9.1. Ключові питання стратегічного аналізу макро - і мікро - середовища підприємства

З визначенням найбільш значущих факторів середовища підприємства, необхідно одержати щодо них всю можливу інформацію.

Формування інформаційної бази стратегічного аналізу починають із збирання інформації щодо критичних елементів середовища такими способами:

- сканування середовища, тобто пошук вже сформованої інформації, яка існує у ретроспективі;
- моніторинг середовища, тобто відстеження поточної і нової інформації;
- прогнозування — спроба представити інформацію про майбутній стан

середовища.

Система стратегічного аналізу дає необхідний ефект, якщо вона підтримується керівництвом підприємства і забезпечує його інформацією, тісно пов'язаною із системою планування на підприємстві.

Усі ключові стратегічні показники діяльності підприємства разом з показниками, що характеризують виробничий процес, мають кількісно оцінюватися і відображатися у звітах підприємства та його підрозділів.

При складанні звітів, що дозволяють контролювати стратегічний процес, треба дотримуватися таких загальноприйнятих правил:

- інформація і система звітності повинні містити дані не більше, ніж це необхідно для з'ясування надійної картини теперішнього часу. Серед зібраних даних виділяють стратегічно важливі змінні чинники, які мають істотне значення для розвитку підприємства;

- інформація повинна бути необхідною і достатньою для прийняття своєчасних управлінських рішень;

- статистичні звіти повинні відображати відхилення від планових показників, щоб привернути увагу менеджерів і керівництва до з'ясування причин відхилень від поставлених завдань розвитку підприємства;

- звіти і статистичні дані мають бути своєчасними і надавати можливість оперативно коригувати діяльність підприємства.

Стратегічний аналіз допомагає обрати напрям, в якому підприємство буде розвиватися. *Без стратегії у підприємства немає обґрунтованого плану діяльності і єдиної програми досягнення бажаних результатів.*

При проведенні аналізу основних акціонерів та їх впливу на формування стратегії та цілей підприємства використовують різні методи аналізу і збирання інформації. Основними з них є:

- модель «п'яти сил конкуренції» Портера (аналіз за п'ятьма факторами: загроза з боку конкурентів, загроза появи продуктів - субститутів, тиск постачальників, тиск і цінова реакція споживачів, а також інтенсивність конкуренції);

- ПЕСТ (PEST) - аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів);
- СВOT (SWOT) - аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, шансів і ризиків підприємства);
- аналіз ланцюжка цінностей;
- оцінка конкурентоспроможності;
- метод складання профілю підприємства;
- інші.

Методи стратегічного аналізу середовища підприємства

Метод SWOT ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства разом. За допомогою цього методу можна встановити взаємозв'язки між силою і слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами та можливостями. Спершу виявляють сильні й слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

Найбільш вживаний приблизно такий набір характеристик, висновок за якими дає можливість скласти список слабких і сильних сторін підприємства, а також перелік загроз і можливостей, пов'язаних із зовнішнім середовищем.

Сильні сторони:

високий рівень компетентності, адекватні фінансові ресурси, високий рівень кваліфікації персоналу, добра репутація у покупців і клієнтів; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства; можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; технологія, що відповідає сучасним вимогам; наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації; переваги у сфері витрат; перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

відсутність чітких стратегічних напрямів; погіршення конкурентної позиції; застаріле обладнання; низька прибутковість; відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності; вразливість щодо відношення до конкурентного

тиску; наявність внутрішніх виробничих проблем; відставання у сфері досліджень і розробок; вузька виробнича лінія; слабе знання ринкової ситуації; неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості:

вихід на нові ринки або сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення випуску різноманітної продукції; вертикальна інтеграція; можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію; прискорення росту ринку.

Загрози:

можливість появи нових конкурентів; сповільнення росту ринку; зростаючий конкурентний тиск; несприятлива політика держави; зміна потреб і смаків споживачів; несприятливі демографічні зміни.

У практичній діяльності підприємство може доповнити список тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, що відображають конкретну ситуацію.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю (рис. 9.2).

	Можливості 1,2,3 ...	Загрози 1,2,3
Сильні сторони 1 2 3	Поле СІМ (сила й можливості)	Поле СіЗ (сила й загрози)
Слабкі сторони 1 2 3	Поле СліМ (слабкості й можливості)	Поле СліЗ (слабкості й загрози)

Рис. 9.2. Матриця сильних і слабких сторін, можливостей та загроз

На перетині блоків утворюються чотири поля: СіЗ, СліМ, СліЗ, СІМ. На кожному полі дослідник розглядає всі можливі парні комбінації і виділяє ті з них, які треба врахувати при розробці стратегії поведінки підприємства.

Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає можливість зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

Для успішного аналізу оточення підприємства за методом SWOT важливо не тільки виявити загрози і можливості, а й оцінити їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію підприємства.

Метод аналізу витрат і ланцюжка цінностей

Важливим елементом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси з розробки, виробництва, доставки, маркетингу продукції або послуг. Ланцюжок, що взаємопов'язує вартість окремих видів діяльності, починається з операцій із забезпечення сировиною і продовжується у процесі виробництва і випуску продукції, а також її просування на ринку до кінцевого споживача. Ланцюжок цінностей підприємства дає можливість оцінити основні види діяльності щодо створення продукту для споживача і вплив на процес виробництва допоміжних видів діяльності.

Аналіз вартісного ланцюжка — це метод стратегічного аналізу, який застосовують для визначення конкурентних переваг підприємства та кращого розуміння його зв'язків з постачальниками, замовниками та іншими підприємствами галузі.

Аналіз вартісного ланцюжка охоплює три етапи:

1. Визначення діяльності підприємства в межах вартісного ланцюжка.
2. Визначення факторів витрат щодо кожної діяльності.
3. Розробка життєздатної конкурентної переваги.

На першому етапі визначають конфігурацію вартісного ланцюжка галузі та види діяльності, які *підприємство здійснює на різних* стадіях цього ланцюжка. Деякі підприємства здійснюють лише один вид діяльності, наприклад виробництво. Діяльність інших підприємств може охоплювати кілька або всі стадії вартісного ланцюжка. Тому важливо віднести витрати, доходи та активи підприємства до відповідних стадій вартісного ланцюжка й визначити, на яких стадіях діють конкуренти підприємства.

На другому етапі аналізу здійснюють дослідження факторів витрат на кожній стадії вартісного ланцюжка. Метою такого дослідження є визначення видів діяльності, що *забезпечують* підприємству поточну або потенційну перевагу у витратах.

На третьому етапі аналізу визначають конкурентні переваги підприємства (лідерство щодо витрат або диференціацію), можливості щодо збільшення доданої вартості та зменшення витрат.

Зменшення витрат або збільшення доданої вартості підсилюють *конкурентоздатність* підприємства.

Аналіз вартісного ланцюжка забезпечує міцне підґрунтя для стратегічної оцінки поточної позиції підприємства на ринку та його потенціалу в плані майбутнього розвитку.

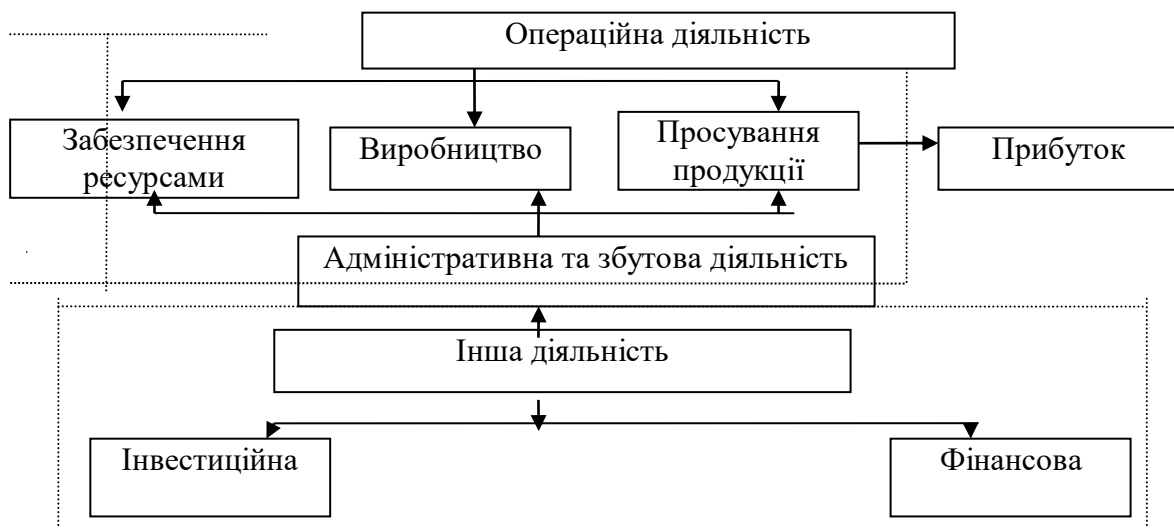


Рис. 9.3. Ланцюжок цінностей підприємства

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства

У процесі такого аналізу виявляють головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими учасники ринку розподіляються на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.

Аналіз починають із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після

цього підприємство та його конкуренти оцінюють за кожним показником. Для цього можна використати шкалу оцінок від 1 до 10 (1 — дуже погано, 10 — дуже добре). На другому етапі оцінюють сильні сторони кожного із суперників і розраховують підсумкові показники їх конкурентної сили. Після цього роблять висновки про ступінь конкурентних переваг або недоліків і визначають сфери, де позиції підприємства більш сильні або слабкі.

Розглянемо приклад незваженої оцінки конкурентної сили (табл. 9.1). З таблиці видно, що загальна оцінка підприємства — 62 бали. Це свідчить про його конкурентну перевагу над підприємством А, яке має загальну оцінку 43 бали, і підприємством В з оцінкою 44 бали. Конкурентна перевага підприємства тим вища, чим більший розрив його оцінки із загальними оцінками його конкурентів.

Таблиця 9.1

Незважена оцінка конкурентної сили підприємства

№ п/п	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти		
			А	Б	В
1	Якість продукції (послуг)	9	6	7	7
2	Репутація	8	1	9	4
3	Виробничі можливості	5	4	8	5
4	Рівень технології	9	8	7	5
5	Збутова мережа	8	9	8	6
6	Маркетинг	7	5	6	4
7	Фінансовий стан	6	3	7	5
8	Витрати (у порівнянні з конкурентами)	6	2	7	5
9	Обслуговування покупців (клієнтів)	4	5	6	3
10	Загальна оцінка	62	43	65	44

Для оцінки конкурентної сили підприємства за наявності відповідної інформації можна використовувати систему зважених оцінок. Такий підхід базується на припущенні, що різні показники конкурентної сили неоднаково важливі. Так, при виробництві товарів масового попиту головним показником конкурентної сили можна вважати більш низькі витрати, ніж у конкурентів. У системі зважених оцінок кожний показник конкурентної сили має певну вагу. Так, найважливіші чинники можуть мати вагу 0,8. Якщо таких чинників кілька, то їх

вага може становити 0,2—0,3. Система оцінок залежить від галузі і специфіки діяльності підприємства.

Зважені оцінки конкурентної сили підприємства визначаються як добуток оцінки за шкалою за конкретним показником конкурентної сили та її ваги. Загальну оцінку конкурентної сили підприємства розраховують шляхом підсумовування її зважених оцінок. Приклад зваженої оцінки конкурентної сили підприємств наведено у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Зважена оцінка конкурентної сили підприємства

№	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти			Вага
			А	Б	В	
1	2	3	4	5	6	7
1	Якість продукції (послуг)	0,90	0,60	0,70	0,70	0,10
2	Репутація	0,16	0,02	0,18	0,08	0,02
3	Виробничі можливості	0,25	0,20	0,40	0,25	0,05
4	Рівень технології	0,72	0,64	0,56	0,40	0,08
5	Збутова мережа	0,80	0,90	0,80	0,60	0,10
6	Маркетинг	0,70	0,50	0,60	0,40	0,10
7	Фінансовий стан	0,90	0,45	1,05	0,75	0,15
8	Витрати (у порівнянні з конкурентами)	1,50	0,50	1,75	1,25	0,25
9	Обслуговування покупців (клієнтів)	0,60	0,75	0,90	0,45	0,15
10	Загальна оцінка	6,53	4,56	6,94	4,88	1,00

Для з'ясування, в кого з конкурентів найсильніше або найслабше становище і наскільки значними є конкурентні переваги одних підприємств над іншими, порівнюють загальні зважені оцінки.

Загальна оцінка конкурентної сили дає змогу зробити висновки про те, чи має підприємство конкурентні переваги у порівнянні з кожним із суперників.

Таким чином, стратегічний аналіз оцінки конкурентної сили формування показників конкурентної сили і конкурсних переваг дають змогу підприємству поліпшити довгострокову ринкову позицію.