



# Прийняття стратегічних рішень

Деліні Марина Миколаївна,  
0990136111, [maryna\\_dielini@nubip.edu.ua](mailto:maryna_dielini@nubip.edu.ua)



План  
дисципліни

---

**Тема 1.** Сутність, значення та рівні стратегічних рішень

---

**Тема 2.** Типологія стратегій різних рівнів управління

---

**Тема 3.** Процес та етапи прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління

---

**Тема 4.** Аналіз середовища в прийнятті стратегічних рішень

---

**Тема 5.** Методи прийняття стратегічних управлінських рішень

---

**Тема 6.** Матричні методи аналізу в прийнятті стратегічних рішень

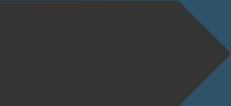
---

**Тема 7.** Генерування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація

**Сутність та  
актуальність прийняття  
стратегічних рішень**

**Особливості прийняття  
стратегічних рішень**

**Рівні прийняття  
стратегічних рішень**



**Тема 1.  
Сутність,  
значення та  
рівні  
стратегічних  
рішень  
План лекції**

# Тема 1. Сутність, значення та рівні стратегічних рішень

## 1.1 Сутність та актуальність прийняття стратегічних рішень

Стратегія – (мистецтво полководця) загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі.

Стратегія – це засіб формування і реалізації ресурсів і можливостей, які будуть задіяні у процесі діяльності для мінімізації загроз при досягненні бажаного результату.

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства у цілому: його позиції по відношенню до конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічні рішення – це результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.

Прізвище	Визначення
Фоломкіна І.С.	С.р. – результат вибору суб'єктом управління варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи спрогнозованій на майбутнє ситуації.
Бойчук В.А., Проскурович О.В.	С.р. – рішення, які мають досить важливе значення для майбутнього розвитку організації та визначають напрямки спеціалізації, обсяги виробництва продукції, кадрову і технічну політику підприємства, перспективи економічного і соціального розвитку трудового колективу, встановлюють взаємодію підрозділів.
Вороніна А.В., Копил О.В.	С.р. – орієнтують виробничу діяльність підприємства на запити споживачів, розробляються для гнучкого регулювання процесів на підприємстві, враховують вплив зовнішнього середовища, що дозволяє формувати та підтримувати довгострокові конкурентні переваги і надає підприємству можливість виживати в довгостроковій перспективі та досягати запланованих цілей.
Бойчук В.А., Проскурович О.В.	Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах, перш за все, стосується освоєння нових технологій та видів продукції, зміни форми власності, впровадження інновацій.

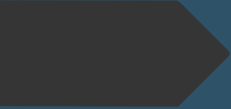
<b>Характеристика</b>	<b>Стратегічні рішення</b>	<b>Оперативні рішення</b>
Масштаб дії	Підприємство в цілому	Оперативна діяльність
Тривалість дії	Довгострокова	Короткострокова
Зворотність	Слабка	Сильна
Параметри	Багатопрофільні	Однопрофільні
Оточення	Змінюється	Задане
Час	Варіюється	Дефіцит часу
Цілі	Багатоцільове	Одноцільове
Інформація	Часткова, загального характеру	Точна, конкретна
Структуризація цілей	Сильна	Слабка
Ієрархічний рівень прийняття	Високий	Різний
Ступінь ризику	Значний	Звичайний
Частота прийняття	Однократне застосування	Постійне застосування
Результат	Неможливо вгадати, визначити	Простіше визначити

Таблиця 1 –  
Порівняльна  
характеристика  
стратегічних та  
оперативних  
рішень

часто менеджери не знають про існування проблеми (вони або перевантажені, або проблема добре прихована);

немає можливості зібрати всю наявну інформацію у разі виникнення проблеми з технічних причин або через брак коштів;

обмеження в часі спонукають до прийняття не найкращих рішень.



У реальному житті існує цілий ряд обмежень, що перешкоджають застосуванню раціональної моделі в процесі ухвалення рішення:

# Рисунок 1. Области прийняття стратегічних рішень





Таблиця 2 –  
Рівні  
прийняття  
стратегічних  
рішень

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня (стратегічні рішення)
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів в найбільш привабливі сфери діяльності.
Бізнес-стратегія	Генеральні директора / керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів; зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства.
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)	Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях.
Операційна стратегія	Керівники на місцях	Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу.

Таблиця 3 –  
Порівняльна  
характеристика  
стратегічних рішень  
різних рівнів

<b>Рівні прийняття стратегічних рішення</b>			
<b>Характеристики</b>	<b>Корпоративний</b>	<b>Діловий (бізнес)</b>	<b>Функціональний</b>
<b>Тип</b>	Концептуальний	Змішаний	Операційний
<b>Здатність до пристосування</b>	Низька	Середня	Висока
<b>Зв'язок з поточною діяльністю</b>	Інноваційний	Змішаний	Доповнюючий
<b>Ризик</b>	Значний	Середній	Низький
<b>Потенційний прибуток</b>	Значний	Середній	Невеликий
<b>Витрати</b>	Значні	Середні	Помірні
<b>Часовий період</b>	Тривалий	Середній	Короткий
<b>Гнучкість</b>	Висока	Середня	Низька
<b>Кооперація</b>	Значна	Помірна	Невелика